

Rüdiger Ehlermann

**DIE KREDITGENOSSENSCHAFTEN
IM SPANNUNGSFELD
ZWISCHEN
GENOSSENSCHAFTLICHEM FÖRDERUNGS-AUFTRAG
UND
UNIVERSALBANKWIRTSCHAFTLICHER REALITÄT**

1981

DIE KREDITGENOSSENSCHAFTEN
IM SPANNUNGSFELD
ZWISCHEN
GENOSSENSCHAFTLICHEM FÖRDERUNGS-AUFTRAG
UND
UNIVERSALBANKWIRTSCHAFTLICHER REALITÄT

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft
durch den
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster

vorgelegt von
Rüdiger Ehlermann
aus Walsrode

1981



Erster Berichterstatter : Prof.Dr. Boettcher
Zweiter Berichterstatter : Prof.Dr. Schierenbeck
Dekan : Prof.Dr. Ahlert
Tag d. mündlichen Prüfung : 8. Juli 1981

INHALTSVERZEICHNIS

	<u>Seite</u>
Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	V
 EINLEITUNG	 1
1. Teil	
THEORETISCHES KONZEPT	7
 I. Die Genossenschaft als spezifische Organisationsform - Beschreibung und Problemkreise -	 7
1. Grundlagen der Leistungsbeziehungen	7
a. Beschreibung der genossenschaftlichen Organisation	 8
b. Das Anreiz/Beitrags-Kalkül als ein grundlegendes Element der modernen Unternehmenstheorie	 11
c. Die Machtposition der Gruppen als Determinante des Umfangs der Förderung	 15
d. Schwerpunkt und Ausprägung der Förder- interessen als Klassifikationsmerkmal	18
2. Grundlagen der Organisationsbeziehungen	23
a. Die Träger einer Kooperation als dominante Faktoren der Willensbildung	 24
b. Die Willensbildung in Genossenschaften	25
c. Probleme der Entscheidungsdelegation	29
 II. Formen der Ausgestaltung und Verteilung der Förderung	 35
1. Förderungsmöglichkeiten der Genossenschaft	36
a. Verschiedene Dimensionen der Förderung	36
b. Die genossenschaftsspezifische Förderung	42
2. Die Verteilung der Förderleistungen	48
a. Mögliche Verteilungskonflikte und -rege- lungen zwischen den beteiligten Gruppen	 49
b. Die Verteilung der Förderleistungen in der Mitgliedergruppe	54

3. Die Förderung unter wechselnden Umweltbedingungen	63
a. Dynamische Aspekte	63
b. Mitgliederstruktur und Förderung	69
III. Darstellung und Kontrolle der Förderung	73
1. Unterschiedliche Gewichtungen der Willensbildung und Entscheidungsfindung im Rahmen theoretischer Ansätze	74
a. Der methodologische Individualismus und seine Implikationen	74
b. Eine sozio-ökonomische Theorie der Genossenschaften	83
c. Genossenschaften als Gegenstand von Effizienzbetrachtungen	86
2. Kontrollmechanismen als Konsequenz der Delegation und Auslagerung von Entscheidungsbefugnissen	90
a. Einsatzmöglichkeiten und Folgerungen direkter Kontrollmechanismen	91
b. Indirekte Kontrolle als adäquater Mechanismus	99
3. Information und Mitwirkung der Mitglieder als Grundlage von Kontrollhandlungen	105
a. Institutionalisierung der Mitgliedermitwirkung im Operationalisierungsprozeß	106
b. Planbezogene Information als Basis einer funktionsfähigen Genossenschaft	115
2. Teil	
DER REALE BEZUGSRAHMEN	130
I. Grundlagen und Entwicklung der Kreditgenossenschaften	130
1. Aufbau und Konzeption der Untersuchung	130
2. Grundsätze und Ziele in der Aufbauphase der Kreditgenossenschaften	133
a. Gründungsaspekte, Konzeption und Ziele der "Vorschußvereine als Volksbanken"	134

b. Grundlagen und Ansatzpunkte der Darlehnskassen-Vereine	139
c. Die Differenzierungen in den Organisationsprinzipien	143
3. Die kreditgenossenschaftliche Entwicklung aufgezeigt anhand ausgewählter Merkmale	145
a. Die zahlenmäßige Entwicklung der Kreditgenossenschaften im Zeitablauf	147
b. Die Entwicklung der Mitgliederzahlen und der Mitgliederstruktur der Kreditgenossenschaften	149
c. Die Leistungsbeziehungen zwischen der Genossenschaftsbank und ihren Kunden	155
d. Die Entwicklung der Wettbewerbssituation und zusammenfassende Betrachtung	158
II. Der aktuelle Status der Kreditgenossenschaften	167
1. Das Umfeld und die Wettbewerbssituation der Kreditgenossenschaften	167
a. Kurze Beschreibung des Marktes für Bankleistungen	167
b. Die Marktstellung der Kreditgenossenschaften	173
2. Möglichkeiten der Mitgliederförderung	180
a. Der Personenkreis	181
b. Die Existenz der Genossenschaftsbank	183
c. Der personelle und regionale Bezug der Genossenschaftsbanken	185
d. Die Organisationsstruktur	188
e. Die Leistungsbeziehungen und deren Konditionen	189
III. Die Förderleistungen und die Anforderungen der Theorie - ein Vergleich und seine Konsequenzen	198
1. Die Realisierungsmöglichkeiten des theoretischen Anspruchs	198
a. Grenzen der Betrachtung	198
b. Beurteilung der Fördermöglichkeiten und -aktivitäten	200

2. Konsequenzen für die organisatorische Struktur	214
---	-----

SCHLUßBETRACHTUNG	230
-------------------	-----

Literaturverzeichnis	239
----------------------	-----

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND TABELLEN

	<u>Seite</u>
Abb. 1: Zahlenmäßige Entwicklung der Kreditgenossenschaften	148
Abb. 2: Entwicklung der Mitgliederzahlen von Kreditgenossenschaften	151
Tab. 1: Mitgliederstruktur der Kreditgenossenschaften - gewerbliche - ländliche in () - BVR für 1979 - nach Berufsgruppen in % des Mitgliederbestandes	152
Tab. 2: Forderungen und Verbindlichkeiten der Kreditgenossenschaften gegenüber privaten Kunden - gewerbliche - ländliche in () - BVR für 1979 - nach Berufsgruppen in % der gesamten Forderungen und Verbindlichkeiten	156

EINLEITUNG

Die folgenden Erörterungen beziehen sich auf Kreditgenossenschaften und sind speziell auf die Förderung der Mitglieder von Genossenschaftsbanken abgestellt. Die Arbeit versucht zu klären, inwieweit die Kreditgenossenschaften in ihrer Ausprägung als Universalbanken in der Lage sind, den genossenschaftlichen Prinzipien einer demokratischen Willensbildung, d.h. einer Selbstbestimmung der Mitglieder durch Einflußnahme auf den Entscheidungsprozeß und funktionsfähige Kontrollmechanismen, und den Erfordernissen einer individuellen Mitgliederförderung entsprechen zu können.

Hinsichtlich der oben angeführten Schwerpunktsetzung sind die Kreditgenossenschaften ein besonders interessantes Untersuchungsobjekt. Bei ihnen treten die Probleme, die sich aus der genossenschaftlichen Struktur und Aufgabenstellung ergeben, deutlich hervor. Durch die Zusammensetzung und den Umfang der Mitgliedergruppe, die Bedeutung der Austauschbeziehungen zwischen Mitglied und Genossenschaftsunternehmung und die spezifischen Probleme ihres Tätigkeitsgebietes unterscheiden sich die Kreditgenossenschaften signifikant von anderen genossenschaftlichen Unternehmen.

Als weitere Faktoren, die eine intensive Auseinandersetzung mit den Kreditgenossenschaften verlangen, können hier die praktizierte Geschäftspolitik und - daraus abgeleitet - auch die Stellung der Genossenschaftsbanken im Wettbewerbsprozeß angeführt werden. Innerhalb dieses Prozesses scheint sich nicht nur ihr Erscheinungsbild sondern auch das Verständnis ihrer Aufgabenstellung gewandelt zu haben. Der Vergleich mit anderen Instituten des Bankensektors und der propagierte Universalbankcharakter der Kreditgenossenschaften im Zusammenhang mit der Angleichung aller Institutsgruppen im Leistungsbereich rechtfertigt die Frage nach den verbliebenen genossenschaftlichen Merkmalen, zumal

die Genossenschaftsbanken selbst - durch über den Mitgliederkreis hinausgehende Aktivitäten und Leistungsbeziehungen - Zweifel an einer Verwirklichungsmöglichkeit des genossenschaftlichen Förderzwecks aufkommen lassen.

Als ein spezifisches kreditgenossenschaftliches Problem erscheint in diesem Zusammenhang die Existenz von teilweise konträren Interessen in der Mitgliedergruppe. Dabei steht das Interesse der Kreditnehmer an einer möglichst günstigen Kreditversorgung den Renditewünschen der Einleger gegenüber. Damit entsteht für die genossenschaftliche Bank ein Koordinationsproblem, welches letztlich nur durch eine gruppenspezifische Schwerpunktsetzung in der Geschäftspolitik und einen entsprechenden Verteilungsmodus geregelt werden kann.

Die Gestaltung der Geschäftspolitik und die damit implizit festgelegte Verteilung der Förderleistungen (Vorteile) in der Mitgliedergruppe sowie die Verteilung erwirtschafteter Überschüsse zwischen der Genossenschaftsbank und den Mitgliedern - Einstellung in die Rücklagen oder Transformation in Mitgliedervorteile - berührt den Komplex der Mitgliederbeteiligung am Prozeß der Willensbildung und Entscheidungsfindung. Hier steht der Umfang der aktuellen Einfluß- und Kontrollmöglichkeiten der Mitglieder im Rahmen der innerorganisatorischen Prozesse zur Diskussion. Fraglich ist dabei, ob die Größe der Mitgliedergruppe, die Komplexität des Bankgeschäftes und das Informationsniveau der Mitglieder sowie die bestehenden Kontrollmechanismen ausreichen, eine genossenschaftsadäquate Mitgliederbeteiligung, d.h. auf demokratischen Grundlagen beruhende Einfluß- und Steuerungsmöglichkeiten der Mitglieder auf die Geschäftspolitik, zu gewährleisten.

Diese Problemschilderung zeigt die enge Verknüpfung zwischen dem Bereich der Mitgliederförderung und den Einwirkungsmöglichkeiten in Bezug auf die von der Bank

betriebebene Geschäftspolitik. Demzufolge werden in dieser Arbeit beide Komplexe ausführlich behandelt, wenn die Förderungsmöglichkeiten der Kreditgenossenschaften im Hinblick auf ihre Mitglieder beleuchtet werden.

Mit der Diskussion der Förderung von Mitgliedern der Genossenschaftsbanken wird versucht, die Förderproblematik in den Arbeiten des Münsteraner Genossenschaftsinstitutes hervorzuheben und das theoretisch abgeleitete Instrumentarium auf den Bereich der Genossenschaftsbanken anzuwenden.

Ziel der Arbeit ist es darum, durch einen Vergleich der theoretischen Anforderungen mit den realen Ausprägungen der Förderung eine Aussage über die bestehenden Förderungsmöglichkeiten der Kreditgenossenschaften zu treffen.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil werden aus einem theoretischen Grundkonzept Forderungen - normative Aussagen - hinsichtlich der Mitgliederförderung abgeleitet, während im zweiten Teil die von den Genossenschaftsbanken als Förderleistungen deklarierten Aktivitäten dargestellt werden, um durch den o.g. Vergleich zu einem Urteil über die Förderungsmöglichkeiten zu gelangen. Dabei wird explizit auf die Voraussetzungen eingegangen, die einer Verwirklichung der genossenschaftlichen Mitgliederförderung durch die Kreditgenossenschaften zugrunde liegen und die beachtet werden müssen, wenn die Aktivitäten der Genossenschaftsbanken den theoretischen Anforderungen entsprechen sollen.

Das theoretische Konzept kann auf zwei "Grundpfeiler" zurückgeführt werden. Einmal wird das Angebot von besonderen Vorteilen für die Mitglieder auf dem Leistungssektor als Charakteristikum einer genossenschaftlich orientierten Organisation herausgestellt, wobei auf die Erörterungen der "modernen" Unternehmenstheorie

Bezug genommen wird. Zum anderen stellt der methodologische Individualismus den Ausgangspunkt für die Analyse der Organisationsbeziehungen, d.h. für Aussagen über die Willensbildungs- und Kontrollprozesse in einer Genossenschaft dar.

Wenn hier im Zusammenhang mit dem methodologischen Individualismus mit Forderungen und Rechten argumentiert wird, kommt damit zum Ausdruck, daß die Grundkonzeption nicht in ihrem ursprünglich positivistischen Sinne Verwendung findet, sondern als Grundlage zur Ableitung normativer Aussagen benutzt wird. Ausgehend vom Individuum, vom Selbstbestimmungsrecht des einzelnen Mitglieds, werden unter diesem Blickwinkel die Entscheidungsfindungsprozesse in Genossenschaften beleuchtet und speziell unter Einbeziehung der Entscheidungsdelegation an hauptamtliche Vorstände beurteilt.

Unter diesem Aspekt wird auch die Operationalisierung der Mitgliederförderung als politischer Vorgang verstanden, in dessen Verlauf die Interessen der Mitglieder und ihre Realisierungschancen koordiniert und als Leitlinien der Geschäftspolitik verwendet werden. Wird dieser Operationalisierungsprozeß mit verstärkter Mitgliederbeteiligung - ebenso wie die daraufhin unternommenen Aktivitäten - dokumentiert und den Mitgliedern als Informationsgrundlage zur Verfügung gestellt, ist eine Basis für fundierte Kontrollhandlungen der Mitglieder geschaffen.

Die starke Betonung der Entscheidungsprozesse und deren Überwachung durch die Mitglieder macht noch einmal die enge Verknüpfung zwischen den Fördermöglichkeiten, dem gewählten Verteilungsmodus und den Willensprozessen deutlich. Die genannten Schwerpunkte sind letztlich auf die individuellen Interessen der Mitglieder zurückzuführen, die im Sinne des methodologischen Individualismus als Grundlage aller kollektiven Entscheidungen zu werten sind.

In diesem Rahmen wird auch die Funktion der Entscheidungsbeauftragten bzw. der hauptamtlichen Vorstände beschrieben, die hier als "politische Unternehmer" gesehen werden und somit verpflichtet sind, den Mitgliedern Kontrollmöglichkeiten an die Hand zu geben, um auf diese Weise neben der Qualität auch die Legitimation ihrer Entscheidungen zu sichern.

Im zweiten Teil werden die von den Banken bzw. deren Vorständen genannten Förderleistungen herausgestellt. Die aufgeführten Leistungen resultieren aus Gesprächen mit den hauptamtlichen Vorständen einer Gruppe von ausgewählten Kreditgenossenschaften und bilden die Basis für die weiterführenden Erörterungen und Folgerungen. Dabei wird, ausgehend von der Entwicklung der genossenschaftlichen Bankengruppe und nach Schilderung der aktuellen Umfeldbedingungen, eine Übersicht über die vermuteten Förderaktivitäten gegeben. Die anschließende Wertung nimmt dann wieder Bezug auf das theoretische Konzept.

Es ist hier nicht beabsichtigt, einen Schlüssel vorzugeben, der die Beurteilung der Mitgliederförderung einer konkreten Bank ermöglicht. Diese Entscheidung bleibt allein den Mitgliedern überlassen. Als Entscheidungshilfen und Beurteilungskriterien können in diesem Zusammenhang die Dokumentation des Operationalisierungsprozesses und die Informationen über erfolgte Aktivitäten der Bank herangezogen werden.

In dieser Arbeit soll vielmehr versucht werden, die Fördermöglichkeiten der Kreditgenossenschaften herauszuarbeiten. Die Notwendigkeit einer Untersuchung der noch bestehenden Fördermöglichkeiten wird schon durch die einleitenden Bemerkungen zu dieser Arbeit unterstrichen, die auf einen möglichen Funktionswandel der Kreditgenossenschaften hinweisen. Durch ihre Geschäftspolitik, z.B. die fehlende Differenzierung zwischen Mitgliedern und Kunden im Einlagenbereich, und ihre

Wettbewerbssituation ist das Vorhandensein von Förderungsmöglichkeiten und -aktivitäten im Leistungsreich fraglich geworden. Aber gerade die Existenz solcher Möglichkeiten und deren Realisierung durch die einzelne Genossenschaftsbank ist die Voraussetzung für das Angebot von spezifischen Mitgliedervorteilen und damit für die Herausstellung von genossenschaftseigenen Merkmalen.

Die Zusammenfassung der theoretischen Erörterungen und der realen Ausprägungen ergibt einen Überblick über die Situation der Kreditgenossenschaften unter Förderungsaspekten. Wenn einerseits noch Möglichkeiten bestehen, den Mitgliedern von Kreditgenossenschaften genossenschaftsspezifische Vorteile anzubieten und andererseits die Mitglieder die Gelegenheit haben, die Realisierung dieser Fördermöglichkeiten nachzuvollziehen, zu beeinflussen und zu kontrollieren, kann den Kreditgenossenschaften ihre grundsätzliche Funktionsfähigkeit als genossenschaftliche Organisationsform auch unter den aktuellen Bedingungen zugesprochen werden.

1. Teil

THEORETISCHES KONZEPT

I. Die Genossenschaft als spezifische Organisations- ===== form - Beschreibung und Problemkreise - =====

1. Grundlagen der Leistungsbeziehungen

Nach der Einleitung und einer Erläuterung der Problemstellung der Arbeit steht jetzt, wie am Beginn einer jeden Untersuchung, die Beschreibung des zu untersuchenden Phänomens und damit die Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes gegenüber anderen Problemkreisen an.

Die Arbeit beschäftigt sich mit dem Förderungsauftrag in Kreditgenossenschaften; Untersuchungsgegenstand ist somit, global formuliert, die genossenschaftliche Organisationsform und die mit dieser speziellen Struktur verbundenen Problemkreise.

In dieser Arbeit soll nicht der Versuch gemacht werden, den zahllosen Begriffsbestimmungen und -interpretationen der genossenschaftlichen Organisationsstruktur eine neue Definition hinzuzufügen. Jedoch muß jedem Autor einer Untersuchung zugestanden werden, die ihn besonders interessierenden Aspekte und Ausprägungen des Untersuchungsgegenstandes schon in der Begriffsbestimmung herauszustellen¹.

1 "Die Auswahl guter Definitionen ... ist jedoch keine Wahl zwischen wahr und falsch, sondern eine Frage der Bequemlichkeit." T.W. Hutchinson, Theoretische Ökonomie als Sprachsystem, in: Theorie und Realität, Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, hrsgg. v. H. Albert, Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Hrsg.: E. Boettcher, Band 2, 2. veränderte Auflage, Tübingen 1972, S. 194.

Vom Ansatz und von der Aufgabenstellung her impliziert dies die Herausstellung einer vom Individuum und seinen Vorstellungen getragenen und beeinflussten Organisationsform. Die Definition bzw. die aus ihr gezogenen Schlüsse ermöglichen es dann im Verlauf der Arbeit, zusammen mit der Abgrenzung gegen andere Kooperationsformen, einen grundsätzlichen Aktivitätsspielraum für Genossenschaften, hier speziell für Kreditgenossenschaften, abzustecken.

a. Beschreibung der genossenschaftlichen Organisation

Der Entschluß, hier nicht allein auf die gesetzliche Definition der Genossenschaft abzustellen, sondern einen weiter gefaßten Rahmen zu wählen, resultiert aus der Überlegung, daß eine entsprechende Einstufung der Förderungs- und Kontrollproblematik und deren Diskussion nur ohne frühzeitige Festlegung auf die gesetzlichen Bestimmungen möglich ist, zumal die Rechtsform letztlich aus den Lösungsansätzen der organisatorischen Probleme abzuleiten ist¹.

Der für diese Arbeit gültige Begriff "Genossenschaft" oder "genossenschaftliche Organisation" läßt sich aus der Kooperationstheorie heraus entwickeln². Sie soll den Untersuchungsgegenstand kurz und prägnant umreißen. Zur dann folgenden Abgrenzungsdiskussion wird zusätz-

1 Vgl. dazu E. Boettcher, Die Genossenschaften. Begriff und Arten, Funktionen und Recht sowie wirtschaftspolitische Bedeutung. Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge Nr. 60, Münster 1981, S. 13.

2 In diesem Zusammenhang siehe im Besonderen: E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, A. Studien Bd. 10, Tübingen 1973, und R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, A. Studien Bd. 1, Tübingen 1971.

lich auf die Ansätze der Unternehmensmorphologie¹ zurückgegriffen.

Unter Kooperation soll hier "... das bewußte Handeln von Wirtschaftseinheiten (natürliche und juristische Personen) auf einen gemeinsamen Zweck hin"² verstanden werden.

Die Kooperation, das Handeln mit gemeinsamer Zielsetzung, kann zum einen durch Absprachen geregelt werden, ohne daß es zu einer eigenständigen Organisation der Zusammenarbeit kommt (Verhaltensabsprachen). Zum anderen besteht die Möglichkeit, den Zusammenschluß durch den Aufbau einer selbständigen Unternehmung zu institutionalisieren. In dieser Arbeit wird nur der zweite Fall, die Verselbständigung der Kooperation zu einer Unternehmung, betrachtet³.

Wird von den Kooperationsteilnehmern eine Unternehmung gegründet, besteht eine Funktion der Teilnehmer in der Bereitstellung von Kapital (Gründungskapital) oder in der Übernahme von Haftungsrisiken, um so die Leistungsbereitschaft der Unternehmung sicherzustellen. Diese Form der Zusammenarbeit - die gemeinsame Übernahme von Haftungsrisiken - wird als Kooperation bei der Trägerschaft bezeichnet⁴.

1 Zur Beschreibung dieser Forschungsrichtung siehe G. Weisser, Unternehmensmorphologie - nur Randgebiet? Bemerkungen zur Erkenntniskritik und Methodologie, Arch.f.ö.u.fr.U., Bd. 8 (1966/67), S. 1 ff. und H.Cox, Analyse und Theorie der einzelwirtschaftlichen Strukturen als Gegenstand der Unternehmensmorphologie, Arch.f.ö.u.fr.U., Bd. 8 (1966/67), S. 289 ff.

2 E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 22. Im Original kursiv.

3 Vgl. R. Eschenburg, Kooperation und Organisation der obersten Willensbildung, in: Führungsprobleme in Genossenschaften, Hrsg. E. Boettcher, Tübingen 1977, S. 128.

4 Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 10 f.

Die Gründe für die Kooperation bei der Trägerschaft können vielfältiger Natur sein; zwei davon sollen hier aufgeführt werden, und zwar das Interesse der Träger an der Verwertung von Kapital und an der Verwertung von Leistungen.

Als letztes Ziel der Kapitalverwertung kann (stark vereinfacht) das Streben nach Erlangung einer möglichst hohen Rendite auf das eingesetzte Kapital genannt werden.

Bei der Leistungsverwertung steht ein anderes Interesse im Vordergrund. Hier ist der Träger der Unternehmung vorrangig an den Leistungen dieser Organisation interessiert.

Für den Fortgang der Untersuchung werden die Leistungen bzw. das Interesse an den Leistungen der Unternehmung in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt.

Die Träger der Organisation beziehen somit Leistungen von der Unternehmung bzw. die Unternehmung wurde gegründet, um von ihr Leistungen zu beziehen¹. Diese Leistungen sind nicht primär finanzwirtschaftlicher Art. Der Tatbestand der engen leistungsmäßigen Verknüpfung - Träger und Leistungsbezieher sind identisch - wird als das "Identitätsprinzip" der genossenschaftlichen Kooperation bezeichnet².

1 Dieser Sachverhalt wird auch als "Dominanz der leistungswirtschaftlichen Dimension" bezeichnet; vgl. P. Schwarz, Morphologie von Kooperationen und Verbänden, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, A. Studien Bd. 15, Tübingen 1979, S. 50.

2 Vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 12. Für die Erörterung, in welchem Rahmen die Übereinstimmung von Trägern und Leistungsbeziehern bestehen muß, um von einer Erfüllung der Identitätsforderung sprechen zu können, vgl. R. Villegas Velasquez, Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, A. Studien Bd. 11, Tübingen 1975, S. 6 f.

Die Mitglieder dieser Kooperation sind erstens durch die Teilnahme an den Willensbildungs- und Entscheidungsfindungsprozessen - und somit durch Organisationsbeziehungen - und zweitens durch Leistungsbeziehungen mit dem von ihnen getragenen Unternehmen verbunden¹.

Durch die Zusammenfassung der beschriebenen Merkmale entsteht die folgende Beschreibung der genossenschaftlichen Organisation:

Die Genossenschaft ist eine Kooperation mit einer Vonselbständigkeit zu einer Unternehmung, deren Träger und Leistungsbezieher weitgehend identisch sind; das Interesse der Kooperationsteilnehmer ist auf die Verwertung oder Nutzung des Leistungsangebotes der genossenschaftlichen Unternehmung gerichtet².

Insbesondere die Leistungen des Genossenschaftsunternehmens an die Träger bzw. an die Mitglieder der Genossenschaft bilden einen Schwerpunkt dieser Untersuchung.

b. Das Anreiz/Beitrags-Kalkül als ein grundlegendes Element der modernen Unternehmenstheorie

Die genossenschaftliche Organisationsform kann also durch eine "Mehrfachfunktion" der Mitglieder charakterisiert werden.

Nach der Beschreibung der Genossenschaft sollen jetzt die Gründe beleuchtet werden, die ein Wirtschaftssubjekt veranlassen, einer Kooperation, hier der Genossenschaft, beizutreten und die oben geschilderten Funktionen wahrzunehmen.

1 Vgl. E. Boettcher, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, C. Berichte Bd. 1, Tübingen 1980, S. 54 f.

2 Für die ausführliche Darstellung und die Folgerungen aus dieser Definition siehe auch E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 21 ff.

Ausgehend vom rational handelnden Wirtschaftssubjekt kann unterstellt werden, daß sich der Beitritt zu einer beliebigen Organisation, die Übernahme von Funktionen, aus einem individuellen Vorteils/Nachteils-Kalkül herleiten läßt¹.

Betrachtet man die Organisation - die Unternehmung - als Koalition aufgrund von freiwilligen Vereinbarungen von Arbeitnehmern, Kapitalgebern, Kunden und Lieferanten², so basieren das Gleichgewicht und die Funktionsfähigkeit³ dieser Organisation auf der Erfüllung, dem Ausgleich eines jeden subjektiven Vorteils/Nachteils-Kalküls.

Die Unternehmung als Organisation benötigt zur Leistungserstellung Beiträge von den Koalitionsteilnehmern, die diese nur im Austausch gegen Anreize zu geben bereit sind. Diese Anreize müssen soweit wie möglich der Interessenstruktur der jeweiligen Teilnehmer entgegenkommen.

1 Vgl. hierzu E. Boettcher, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, a.a.O., S. 9 ff., insbesondere die 2. Frage: Warum wird man Mitglied einer Genossenschaft?

2 Vgl. ebenda und V. Vanberg, Das Unternehmen als Sozialverband, Beitrag zum Symposium "Neue Politische Ökonomie als Vergleich von Ordnungen", 22. und 23. September 1980 in Altenberg, Münster 1980, S. 6 ff. Dazu und zur allgemeinen Organisationstheorie vgl. auch H. Wagner, Organisation, in: Führungsprobleme in Genossenschaften, a.a.O., S. 13 ff.

und derselbe, Genossenschaftliche Förderung: Lebendiges Prinzip oder Relikt?, ZfgG, Bd. 30 (1980), S. 295 ff.

3 Siehe hierzu auch die Ausführungen über das organisationale Gleichgewicht bei J.G. March/H.A. Simon, Organisation und Individuum - Menschliches Verhalten in Organisationen, Führung-Strategie-Organisation, Schriftenreihe des interdisziplinären Instituts für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien, Hrsg.: M. Hofmann, Serie 3/Bd. 3, Wiesbaden 1976, S. 81 ff.

So ist mit der Hergabe von Kapital oder der Übernahme von Haftungsrisiken (allgemein: mit der Überlassung von Produktionsfaktoren) eine ganz bestimmte Zielsetzung verknüpft; bei der Kapitalgesellschaft wird hier das Interesse der Kapitalgeber an einer möglichst hohen Rendite auf das eingesetzte Kapital unterstellt.

Um über ausreichend Kapital verfügen zu können, wird die Unternehmung versuchen, diesen Interessen soweit wie es erforderlich ist entgegenzukommen, um das o.g. Anreiz/Beitrags-Gleichgewicht zu erfüllen. Dies impliziert gleichzeitig die Unterstützung der Kapitalgeber bei der Erreichung ihrer individuellen Ziele. Eine ähnliche Argumentationskette läßt sich für die Beziehung zwischen Unternehmung und Kundenkreis konstruieren. Auch hier muß, in Grenzen, den Interessen der Kunden entsprochen werden, um die Ziele des Unternehmens und damit die Ziele ihrer Träger verwirklichen zu können.

Allgemein kann festgehalten werden, daß ein eigennützig handelndes Wirtschaftssubjekt nur dann zu einem Verzicht auf Rechte, auf Produktionsfaktoren bereit ist oder nur dann Beiträge an ein System leistet, wenn es dafür eine Gegenleistung erhält¹. Die Art der Gegenleistung muß so angelegt sein, daß dem Individuum eine Unterstützung bei der Verfolgung seiner individuellen Interessen zuteil wird.

Diese Interessen oder Ziele der Wirtschaftssubjekte können unterschiedlichster Natur sein, sie reichen von rein materiellen Erwartungen bis hin zu solchen abstrakten Begriffen wie Macht, Liebe oder Anerkennung. Hier könnte die ganze Maslow'sche Bedürfnisskala in all ih-

¹ Siehe dazu auch die "Ökonomie der Anreize", in: E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 81 ff., und Ch.I. Barnard, Die Führung großer Organisationen, Essen 1970, S. 122 ff. und J.G. March/H.A. Simon, Organisation und Individuum, a.a.O., S. 81 ff.

ren Differenzierungen aufgeführt werden¹.

Die Befriedigung dieser differenzierten Ansprüche, die von den einzelnen Koalitionsteilnehmern an die Organisation als Ganzes gestellt werden, bilden eine Klammer, die den längerfristigen Bestand, das Gleichgewicht und die Stabilität dieses verwobenen Systems sichert².

Innerhalb dieses Begriffsschemas soll auch der Terminus "Förderung" beschrieben werden. Aus der Tatsache, daß ein Ausgleich des Anreiz/Beitrags-Kalküls jedes Teilnehmers Voraussetzung für die langfristige Funktionsfähigkeit einer Koalition ist, ergibt sich die Notwendigkeit zur Förderung - hier verstanden als Unterstützung bei der Verfolgung der individuellen Interessen - eines jeden Koalitionsteilnehmers.

Die Organisation muß also in der Lage sein, spezifische Anreize - Förderaktivitäten - für die unterschiedlichen Gruppen der Koalitionsteilnehmer zur Verfügung zu stellen.

Unter Bezug auf Unternehmen, die im Kreditsektor einer Volkswirtschaft tätig sind, bedeutet dies prinzipiell das Angebot von Habenzinsen zur Beschaffung von Einlagen, die Kreditvergabe gegen Sollzinsen zur Erwirtschaftung einer Zinsspanne - eines Zinsgewinns - und die Verwendung dieses Betrags zur Befriedigung der Ansprüche und Ziele von Beschäftigten und Trägern des Unternehmens.

1 Vgl. A.H. Maslow, Motivation and Personality, New York 1954, und auch R. Vierheller, Manager-Dominanz und Mitgliedermotivation in Genossenschaften, ZfG Bd. 27 (1977), S. 212 ff.

2 Hier ist die Gleichgewichtsfähigkeit und die Stabilität von sozialen Systemen angesprochen. Siehe dazu E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 79 f. Das Gleichgewicht einer Organisation ist dabei durch einen Ausgleich/positiven Saldo zwischen den Anreizen und Beiträgen eines jeden Teilnehmers zu sichern, während die Stabilität auf der Verhinderung der Außenseiterposition, d.h. Nutzung ohne Beitragsleistung, basiert.

c. Die Machtposition der Gruppen als Determinante des Umfangs der Förderung

Bei der Unterstellung einer eigennützigen Handlungsweise ist es für jeden Koalitionsteilnehmer rational, gegen geringe Beiträge seine Anreize und damit seine empfangenen Förderleistungen zu maximieren. Für eine Bank als Organisation heißt dies z.B., das Streben der Einleger nach einer möglichst hohen Verzinsung ihrer Guthaben und der Anspruch der Kreditnehmer auf einen Kredit zu den geringstmöglichen Sollzinsen.

Die Verteilung der Förderleistungen in einer solchen Organisation ist somit eine Frage der Koordinierung der Ansprüche aller Koalitionsteilnehmer. Die Position der einzelnen Gruppen in diesem Verteilungsprozeß und damit die Möglichkeit zur Durchsetzung ihrer Interessen ist wiederum abhängig von der Macht, von den Einflußmöglichkeiten dieser unterschiedlichen Gruppierungen.

Macht soll hier verstanden werden als die Summe der Einflußmöglichkeiten einer Gruppe oder einer Person auf das Verhalten oder die Verhaltensdisposition anderer Personen oder Gruppen¹. Die Macht selbst wird in den Organisationsbeziehungen, im Entscheidungsprozeß ausgeübt und auch wirksam (vgl. auch S. 24). Die Ergebnisse und damit die Konkretisierung der Interessendurchsetzung manifestieren sich jedoch letztlich in den Leistungsbeziehungen und prägen die Gestaltung des Leistungsprogrammes, so daß schon hier die Erörterung der Machtproblematik geboten erscheint.

Die Machtposition einer Gruppe kann aus unterschiedlichen Quellen resultieren².

1 Vgl. W. Krüger, Macht in der Unternehmung, Stuttgart 1976, S. 3 ff.

2 Zur Machtstruktur in Genossenschaften vgl. auch M. Scheer, Auswirkungen der Novelle des Genossenschaftsgesetzes auf Wohnungsbaugenossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, C. Berichte Bd. 11, Tübingen 1981, S. 71 ff., und R. Vierheller, Manager-Dominanz und Mitglieder-motivation in Genossenschaften, a.a.O., S. 199 ff., sowie E. Niessler, Arbeitnehmer-Mitbestimmung und Mitglieder-Förderung in Genossenschaften, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe A/Bd. 48,

Einmal können sich verstärkte Einflußmöglichkeiten einer Gruppe aus deren formaler Stellung in der Organisation ergeben. Hier ist dann die jeweilige Verfassung der Organisation, die Satzung einer Unternehmung oder ein Gesellschaftsvertrag die Grundlage für die Ausübung von Macht als legitimierte Macht.

So werden z.B. die Träger einer Unternehmung bestrebt sein, sich einen möglichst großen Einfluß auf das von ihnen initiierte Unternehmen zu sichern, um auch in Zukunft die Zielrichtung in ihrem Sinne steuern zu können. Ein Mittel dazu bietet ihnen die zu wählende Unternehmensverfassung, in der ihr Status und ihre Einflußmöglichkeiten geregelt werden.

Eine weitere Grundlage zur Machtausübung bietet die Beitragsleistung der einzelnen, an der Koalition/Kooperation teilnehmenden Gruppen. Stellen die Leistungen einer Gruppe einen essentiell wichtigen Beitrag für die Funktionsfähigkeit der gesamten Organisation dar, so stärkt das die Position der Gruppe.

Diese Machtgrundlage - Sanktionsmacht - bezieht sich auf die Relevanz der Gruppenbeiträge für die gesamte Leistungserstellung.

Als letzte sollen hier diejenigen Einflußmöglichkeiten genannt werden, die auf dem Informationsstand der Gruppen basieren.

Informationen sind letztlich die Grundlagen einer jeden fundierten Entscheidung. Daten bzw. Informationen, dienen zur Argumentation und zur Absicherung von Argumenten. In einer argumentativ geführten Zieldiskussion und im Entscheidungsprozeß bestimmt somit der Informationsumfang die Position und die Einflußmöglichkeit der Teilnehmer.

Diese drei hier genannten Machtgrundlagen sind auf die verschiedenen Teilnehmergruppen einer Koalition verteilt. Die Verteilung und die Realisierungsmöglichkeiten der Machtausübung sind entscheidend für die Bestim-

mung der Förderungsschwerpunkte in einem Koordinierungsprozeß zwischen den Gruppen.

Mit der Einigung über die Verteilung der Förderungsleistungen ist auch gleichzeitig die grundsätzliche Zielrichtung der Handlungsweise einer Organisation festgelegt.

Der Schwerpunkt der Förderinteressen der Koalitionsteilnehmer - der durchgesetzten Förderinteressen - bestimmt letztlich (bezogen auf den hier betrachteten Sektor des Wirtschaftslebens) die Geschäftspolitik der Unternehmung.

Ist es den Kreditnehmern einer Bank gelungen, aufgrund der ihnen zur Verfügung stehenden Machtmittel ihre Förderinteressen durchzusetzen, wird die Tätigkeit der Bank auf eine möglichst günstige Kreditversorgung dieser Koalitionsteilnehmer ausgerichtet sein. Die anderen Funktionen und damit die Interessen der anderen Gruppen sind diesem Schwerpunkt unter- bzw. zugeordnet.

Diese Unter- und Zuordnung der übrigen Funktionen findet ihre "natürliche Grenze" im Vorteils-/Nachteils-Kalkül der Gruppen. Verschlechtert sich diese Relation so stark, daß sich die Gruppen nicht mehr gefördert fühlen, werden von ihnen auch keine Beiträge mehr an die Koalition geleistet. Als Folge davon kann die gesamte Organisation ihrer Zielsetzung nicht mehr nachkommen.

Die Erhaltung des Gleichgewichts und der Stabilität einer Organisation bedingt somit die ausreichende Förderung aller Gruppen und Individuen, wobei jedoch mindestens eine Gruppe aufgrund ihrer Machtposition in der Lage ist, eine verstärkte Verfolgung ihrer Interessen und damit die Zielsetzung für die ganze Organisation durchzusetzen.

d. Schwerpunkt und Ausprägung der Förderinteressen als Klassifikationsmerkmal

Wenn, wie vorstehend gezeigt, die Förderung aller Organisationsteilnehmer eine Bedingung für die Funktionsfähigkeit und das Gleichgewicht dieser Organisation ist, wobei der jeweilige Förderungsschwerpunkt von der Durchsetzungsfähigkeit der unterschiedlichen Gruppeninteressen abhängig ist, kann dieser Interessenschwerpunkt und damit die Zielrichtung der Organisationspolitik als Klassifikationsmerkmal der verschiedenen Organisationsformen verwandt werden.

Im folgenden wird so die Ausprägung der Förderung und ihre Ausrichtung auf einzelne Koalitionsgruppen als Merkmal der Genossenschaft und zur Abgrenzung gegen andere Organisationsformen benutzt.

Die Genossenschaft ist u.a. eine Kooperation bei der Trägerschaft einer Unternehmung. Der Begriff Kooperation schließt in dieser Verwendung schon das zielgerichtete Handeln, die Bestimmung der Zielrichtung einer Organisation durch deren Träger, ein¹. Der Förderungsschwerpunkt liegt somit bei den Trägern der Unternehmung, da von der Konzeption her ihre Interessen als ausschlaggebend angesehen werden.

Inwieweit andere Gruppen, hier seien die Arbeitnehmer genannt, in die Zielsetzung einer Unternehmung eingreifen, soll in dieser kurzen Darstellung nicht untersucht werden. Sie partizipieren allenfalls an der Zielsetzung, wenn ihre Interessen unmittelbar berührt sind und die Machtmittel ihrer Gruppe eine Einflußnahme zulassen. Die grundsätzliche Dominanz der Trägerinteressen wird dadurch nicht aufgehoben².

¹ Vgl. die Differenzierungen zwischen Partizipation, Koalition und Kooperation bei E. Boettcher, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, a.a.O., S. 20 f.

² Vgl. E. Niessler, Arbeitnehmer-Mitbestimmung und Mitglieder-Förderung in Genossenschaften, a.a.O., S. 88 ff.

Diese Konstellation - Übereinstimmung von Förderschwerpunkt und Trägergruppe - ist jedoch keine Besonderheit der Genossenschaft. Hier wie z.B. in einer erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmung steht die Förderung der privatwirtschaftlichen Interessen der Träger im Vordergrund.

Als Abgrenzungsmerkmal hin zu den gemeinwirtschaftlich orientierten Organisationen/Unternehmen ist der Förderschwerpunkt - in Genossenschaften die privatwirtschaftlichen Trägerinteressen - dagegen geeignet.

Ein charakteristisches Merkmal der Gemeinnützigkeit ist die Herausstellung der "Fremdnützigkeit" der betreffenden Organisation; sie dient unmittelbar dem "Wohl einer übergeordneten Gesamtheit"¹ und nicht den privatwirtschaftlichen Interessen einer begrenzten Trägergruppe.

Von diesem Ansatz her kann die Genossenschaft nicht zu einem gemeinwirtschaftlichen Sektor in der Volkswirtschaft gezählt werden; ihre Tätigkeit ist auf die Förderung des Trägerkreises begrenzt². Eine über den Trägerkreis hinausgehende Widmung oder ein übergreifend formulierter Vertretungsanspruch ist nicht deckungsgleich mit dem abgesteckten Definitionsrahmen der genossenschaftlichen Organisationsform³. Eine

1 Dazu die Einteilung des Terminologieausschusses der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, in T. Thiemeyer, Art.: Gemeinwirtschaft, Handwörterbuch der Volkswirtschaft, Wiesbaden 1978, Spalte 416 ff.

2 So auch B. Röper, Theorie und Praxis der gemeinwirtschaftlichen Konzeption, Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Bd. 128, Göttingen 1976, S. 1 ff.

3 Eine nicht so strikte Abgrenzung befürworten Engelhardt in W.W. Engelhardt, Sind Genossenschaften gemeinwirtschaftliche Unternehmen?, Schriftenreihe Gemeinwirtschaft Nr. 29, Köln/Frankfurt am Main 1978 und G. Weisser, Die Genossenschaften - freigesellschaftliche Unternehmen im Dienste öffentlicher Aufgaben, Arch. f.ö.u.fr.U., Bd. 10 (1972), S. 149 ff. sowie W.W. Engelhardt, Zur Frage der Gemeinwirtschaftlichkeit von Genossenschaften, ZfgG Bd. 29 (1979), S. 13 ff.

solche Zielsetzung kann nicht mehr als Dominanz der privatwirtschaftlichen Trägerinteressen und somit nicht als Merkmal einer genossenschaftlichen Kooperationsform gewertet werden.

De facto können aber die Ergebnisse einzelner Aktivitäten (die letztlich auf die Trägerinteressen gerichtet sind) das "Gemeinwohl" oder übergreifende Gruppeninteressen fördern. So kann z.B. eine Genossenschaft bei der Verfolgung der Trägerinteressen die Struktur eines Marktes so verändern, daß in der Folge eine Senkung des allgemeinen Preisniveaus auf diesem Markt auftritt. Dieses Ergebnis ist aber letztlich dem Marktmechanismus bzw. seiner Funktionsfähigkeit zuzuordnen und nicht der Zielrichtung der Genossenschaft.

Dem "Gemeinwohl" förderlich sind die Genossenschaften auch noch auf eine andere Weise. Die Organisationsform ermöglicht den Trägern eine wirksame Formulierung und Durchsetzung ihrer Interessen. Insoweit Prinzipien wie die gemeinsame Selbsthilfe und Selbstbestimmung zu den Zielen einer Gesellschaft zählen und dem Einzelnen die Verwirklichung der individuellen Interessen ermöglicht werden soll¹, dient die Organisationsform der Genossenschaft dieser Gesellschaft. In dieser Weise wird die Genossenschaft als Instrument der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik eingesetzt².

Die Organisation selbst hat jedoch per Definition keine übergeordnete Widmung, sondern bezieht sich allein auf den Trägerkreis und seine privatwirtschaftlichen Ziele. Die Genossenschaft ist in dieser Hinsicht ebenso "gemeinwirtschaftlich" orientiert wie eine nach er-

¹ Siehe hierzu die im III. Kapitel vorgenommene Erörterung der wissenschaftstheoretischen Grundlagen der Genossenschaftstheorie und besonders die Ausführungen zum methodologischen Individualismus.

² Vgl. dazu die Instrumentalthese in T.Thiemeyer, Art.: Gemeinwirtschaft, a.a.O., Sp. 429 ff.

werbswirtschaftlichen Prinzipien arbeitende Kapitalgesellschaft.

Wie schon angeführt, kann der Förderungsschwerpunkt nicht als Abgrenzungskriterium der Genossenschaft gegen erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen verwandt werden, da hier der verstärkt zu fördernde Personenkreis (Trägergruppe) identisch ist.

Abweichungen und grundsätzliche Differenzen ergeben sich hingegen bei den Funktionen der Trägergruppe und bei der Ausprägung, der Ausgestaltung der Förderleistungen.

Dem Austausch z.B. von Waren und Dienstleistungen (allgemein: Leistungsbeziehungen) liegt in einer erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmung nur die Intention zugrunde, das Anreiz/Beitrags-Kalkül des jeweiligen Tauschpartners (zumindest) auszugleichen, um auf diese Weise die Funktionsfähigkeit der Koalition zu sichern. In der genossenschaftlichen Organisation erfolgt eine andere Gewichtung der Leistungsbeziehungen. Durch ihre Trägerfunktion und das damit verbundene Machtpotential (Kooperation) sind die Mitglieder in der Lage, den "größeren" Teil der zu verteilenden Anreize für sich zu beanspruchen. Entsprechend dem unterstellten Gründungs- bzw. Beitrittsinteresse stellen dabei die Leistungen des Unternehmens die Anreize für die Genossenschaftsmitglieder dar. Auf diese Weise kommt den Leistungsbeziehungen eine besondere Bedeutung zu, da hierüber die Förderung der Träger (Genossenschaftsmitglieder) erfolgt¹. Die beanspruchten zusätzlichen Anreize werden über die Leistungsbeziehungen verteilt.

Im Gegensatz dazu beschränkt sich die Förderung der Leistungsbezieher (Austauschpartner) in anders strukturierten erwerbswirtschaftlichen Organisationen auf

¹ Vgl. P. Schwarz, Morphologie von Kooperationen und Verbänden, a.a.O., S. 50.

das zur Gleichgewichts- und Stabilitätserhaltung notwendige Maß¹, da die dominierenden Trägerinteressen eine andere Ausprägung haben. Ihre besonderen Anreize erhalten die Träger hier über die Verzinsung des zur Verfügung gestellten Kapitals, da ihnen dies als dominantes Beitrittsinteresse unterstellt wird.

Die herausragende Stellung der privatwirtschaftlichen Trägerinteressen bei der Festlegung der Unternehmenspolitik ist so ein Merkmal aller erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen. Nur die Ausprägung der Förderung unterscheidet sich aufgrund der divergierenden Interessen. Einmal dominiert die Förderung über die Leistungen des Unternehmens alle anderen Beziehungen - Genossenschaft -, auf der anderen Seite ist der Leistungsaustausch nur zweckbestimmt und wird anderen Trägerinteressen untergeordnet.

Inwieweit diese, im weitesten Sinne aus der Unternehmenstheorie hergeleiteten Merkmale der genossenschaftlichen Organisationsform auch in der Realität beobachtbar sind, wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch von Interesse sein. Als Stichworte seien hier nur kurz die mögliche Einschränkung der Trägerdominanz durch andere Gruppen sowie die Relativierung des Identitätsprinzips (Leistungsaustausch auch mit Nichtmitgliedern) genannt.

Die herausgearbeiteten Merkmale und Abgrenzungskriterien lassen sich am Ende dieser Darstellung problemlos in die gesetzliche Definition der genossenschaftlichen Rechtsform überführen.

So sind die ausschließliche Förderung der privatwirtschaftlichen Trägerinteressen und die Dominanz der leistungswirtschaftlichen Förderdimension auch die Hauptbestandteile der gesetzlichen Begriffsbestimmung,

¹ Gemeint ist dabei die "Förderung unter Tauschbedingungen" entsprechend dem Koalitionsbegriff; vgl. E. Boettcher, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, a.a.O., S. 22.

worin die "... Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaften ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes ..." ¹ als Zweck eines Unternehmens in genossenschaftlicher Rechtsform definiert wird ².

Welche Interpretationsmöglichkeiten sich aus den theoretischen Erörterungen und der gesetzlichen Bestimmung ableiten lassen ³, und wie die Umsetzung der Bestimmungen in Praxi gehandhabt wird, bildet einen Schwerpunkt dieser Arbeit.

2. Grundlagen der Organisationsbeziehungen

Der zweite Schwerpunkt der Arbeit bezieht sich - allgemein formuliert - auf die Organisation des Entscheidungsprozesses und dort besonders auf die Probleme der Entscheidungsdelegation.

Während, in Anlehnung an Boettcher ⁴, bisher mehr die Grundlagen der Leistungsbeziehungen - Ausgleich von Anreizen und Beiträgen als Gleichgewichtsbedingung - zwischen Träger und Unternehmung beleuchtet wurden,

1 § 1 Abs. 1 des Gesetzes betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (GenG) vom 1. Mai 1889 in der Fassung vom 9. Oktober 1973, BGBl. I S. 1451.

2 Paulick diskutiert die Zweckbestimmung einer Organisation unter dem Aspekt der gesetzlichen Typenbeschränkung, in H. Paulick, Die eingetragene Genossenschaft als Beispiel gesetzlicher Typenbeschränkung, Tübingen 1954, S. 87 ff. Vgl. dazu auch H. Westermann, Die Bedeutung des Förderungszwecks für die rechtliche Ausgestaltung der Genossenschaft, ZgGenW Bd. 13 (1963), S. 273 ff.

3 Für die rechtswissenschaftliche Interpretation dieser gesetzlichen Bestimmung siehe u.a.: K. Müller, Kommentar zum Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften 1. Bd. (§ 1 - § 42), Bielefeld 1976, S. 75 ff., und Lang/Weidmüller, Genossenschaftsgesetz-Kommentar, 30. Auflage, Berlin, New York 1974, S. 79 ff.

4 Die Beziehungen zwischen Mitgliedern und genossenschaftlicher Unternehmung werden hier unterteilt in Leistungs- und Organisationsbeziehungen, vgl. E. Boettcher, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, a.a.O., S. 53 ff.

soll hier das Schwergewicht der Betrachtungen auf die Organisationsbeziehungen in der genossenschaftlichen Organisation gelegt werden.

a. Die Träger einer Kooperation als dominante Faktoren der Willensbildung

Ausgangspunkt ist wiederum die moderne Unternehmens-
theorie. Im vorstehenden wurde die Förderung aller
Teilnehmer als Gleichgewichtsbedingung einer Organisa-
tion beleuchtet. Die Verteilung der Förderleistungen
auf die unterschiedlichen Gruppen, die Schwerpunkt-
setzung der Förderung, wird dabei durch das Machtpo-
tential der Gruppen determiniert.

Die Träger einer Kooperation werden versuchen, sich
im Rahmen dieser Machtverteilung einen möglichst um-
fassenden Einfluß zu sichern. Als Argumente dienen
ihnen ihre Stellung als Ausgangspunkt der Gründungs-
initiative und die von ihnen übernommenen Beiträge.

Aufgrund der von ihnen geleisteten Beiträge (Kapital-
hergabe, Übernahme von Haftungsrisiken, persönlicher
Einsatz, Einbringung von Know-How; um die unterschied-
lichsten Möglichkeiten zu nennen) werden sie sich in
der Verfassung der Organisation, des Unternehmens, eine
dominierende Position bei der Willensbildung und Ziel-
setzung sichern wollen. Ist eine solche Absicherung
vorhanden, dominiert die Trägergruppe auf der Basis
formaler Machtbefugnisse die Willensbildung in einer
Organisation.

In Genossenschaften, in denen die Träger die Funktion
des Leistungsbezugs übernehmen, erfährt diese Position
eine zusätzliche Stärkung. Die Träger stärken ihren
Anspruch auf die Willensbildung über die Leistungs-
beziehungen.

Bei der Realisierung dieses Machtpotentials ist den
Trägern eine bestimmende Position im Entscheidungspro-
zeß einer Organisation sicher. Aus diesem Blickwin-

kel können andere Gruppen nur noch eine abgestufte Teilnahme am Willensbildungsprozeß beanspruchen, nicht jedoch die Dominierung dieses Prozesses¹.

b. Die Willensbildung in Genossenschaften

Wird im Beziehungszusammenhang zwischen den Gruppen einer Kooperation den Trägern eine Dominanz bei der Willensbildung eingeräumt, die sie aufgrund ihrer Machtposition beanspruchen können, besteht der nächste Schritt in der Betrachtung dieses Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses selbst. Es sollen hier also die Möglichkeiten beleuchtet werden, die zur Organisation des Entscheidungsprozesses zur Verfügung stehen.

Innerhalb einer solchen, zur Zielsetzung berechtigten Gruppe ist jedes Mitglied auf die Wahrung seiner höchsten Interessenqualität bedacht. In diesem Zusammenhang ist ein einzelnes Gruppenmitglied nicht ohne weiteres bereit, Entscheidungen zu akzeptieren, die seinen individuellen Interessen entgegenlaufen².

Nach diesem Prinzip der Wahrung der höchsten Interessenqualität eines jeden Einzelnen können Entscheidungen in der Gruppe nur einstimmig getroffen werden. Sobald ein Gruppenmitglied mit einem Aspekt des Beratungs-/ Verhandlungsergebnisses nicht übereinstimmt, wird es dagegen opponieren, um so einen möglichst hohen individuellen Nutzen aus der Kooperation zu ziehen.

Diese idealtypische Betrachtungsweise muß revidiert werden, wenn der Entscheidungsprozeß unter Kostengesichtspunkten betrachtet wird und demzufolge Entschei-

1 Vgl. E. Boettcher, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, a.a.O., S. 20 f.

2 Vgl. E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 59 ff., und die zu diesem Kapitel angegebene Literatur. Konzessionen im Verhandlungsprozeß sind nur zu erwarten, wenn durch ein Nichtzustandekommen der Entscheidung größere Vorteilseinbußen zu erwarten sind.

dungskosten in das unbegrenzte Vorteilsstreben einbezogen werden¹.

Wenn überhaupt einstimmige Entscheidungen über wichtige Probleme möglich sind (Voraussetzung dafür ist ein gewisses Maß an gleichgerichteten Interessen), treten für die Gruppe der an der Entscheidungsfindung beteiligten Kooperationsteilnehmer zwei Arten von Kosten in ihr Kalkül.

Einmal ist jedes Gruppenmitglied gezwungen, an der Entscheidung teilzunehmen, um dort seine Interessen wirksam wahrnehmen zu können (Verhandlungskosten). Der Zeitaufwand für die Koordination aller Vorstellungen steigt dabei mit zunehmender Gruppengröße. Zum anderen muß sich jedes Gruppenmitglied ausführlich über den Entscheidungsgegenstand und mögliche Alternativen informieren (Informationskosten).

Diese beiden Kostenfaktoren können u.U. so hoch sein (sind so hoch), daß der, durch die Durchsetzung der höchsten Interessenqualität möglicherweise entstandene Vorteil egalisiert oder sogar negiert wird².

Unter Kostengesichtspunkten ist somit eine Senkung der Entscheidungskosten durch Verfahrensänderungen notwendig, damit ein potentiell positives Kooperationsergebnis nicht durch Kostensteigerungen auf dem Organisationssektor verhindert wird³.

Die erste Verfahrensänderung besteht in der Substitu-

1 Vgl. E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 59 ff., und R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 87 f.

2 Vgl. E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 62 f.

3 Zu den notwendigen Schritten und ihren Konsequenzen vgl. R. Eschenburg, Vertragstheoretisches Denken in der Ökonomie, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, hrsgg. v. H.D. Ortlieb, B. Molitor, W. Krone, 23. Jahr, Tübingen 1978, S. 221 ff.

tion fallweiser Regelungen durch generelle Regelungen, wodurch die Zahl der zu treffenden Entscheidungen und damit die Entscheidungskosten insgesamt reduziert werden.

Die Kosten der noch verbleibenden Entscheidungstatbestände sind durch die Modifikation des Umfanges der Zustimmung zu senken, indem zugunsten einer Mehrheitsregel auf die einstimmige Beschlußfassung verzichtet wird. Im Rahmen dieser Verfahrensweise ist nur noch die Zustimmung des größeren Teils (je nach Regel) der Gruppe notwendig. In jedem Fall reicht jetzt die Majorität der Gruppe zur Beschlußfassung aus. Dies bedeutet jedoch, daß die Minorität Entscheidungen hinnehmen muß, die möglicherweise ihren Interessen zuwiderlaufen oder zumindest nicht voll ihrer Interessenlage entsprechen. Aus diesem Grunde wird eine Mehrheitsregel für die Entscheidungsfindung nur dann zu institutionalisieren sein, wenn sichergestellt ist, daß bei den, dieser Regel unterworfenen Willensbildungsprozessen die Interessen der einzelnen Gruppenmitglieder nicht schwerwiegend verletzt werden können.

Neben der Gefahr der Entmündigung - Überstimmung der Minderheit - besteht noch das Problem der Ausbeutung der Gruppenmitglieder¹. Wenn die Interessen der einzelnen Teilnehmer nicht gewichtet werden, d.h., wenn nur die Person und nicht der Umfang der geleisteten Beiträge als Dokumentation des Interesses des Gruppenmitglieds an der Kooperation gewertet wird, entspricht der Stimmenanteil nicht dem Gewicht des Interesses, das der Einzelne an der Kooperation hat. Im Prozeß der Entscheidungsfindung zählt dann nicht die Beitragsleistung sondern nur die Person als solche. Ob eine Gewichtung vorgenommen wird und wie sie ausfällt, liegt letztlich in den Werten und Vorstellungen der Koopera-

¹ Vgl. E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 69 ff.

tionsteilnehmer begründet.

Für beide Probleme - Ausbeutung und Entmündigung - müssen Lösungen gefunden werden, die verhindern, daß subjektive Schwellenwerte der Teilnehmer überschritten werden und sich die überstimmte Minderheit an die Mehrheitsentschlüsse gebunden fühlt (Duldungspflicht).

Durch die Einführung der Mehrheitsregel in Entscheidungsgruppen/-gremien wird jedoch nur ein Kostenfaktor, die Höhe der Verhandlungskosten, gesenkt, indem die Notwendigkeit zur Konsenzfindung und damit die mit der notwendigen Präsenz verbundenen Opportunitätskosten vermindert werden. Zur Senkung der immer noch entstehenden Informationskosten sind andere Mechanismen erforderlich.

Die Informations- und Verhandlungskosten (hier die aufgewandte Zeit) können dann gesenkt werden, wenn die Gruppe der Entscheidungsberechtigten ihre Befugnisse an ein kleineres Gremium oder nur eine Person überträgt oder die Entscheidungsfunktion ausgelagert wird. Auslagerung heißt in diesem Sinne die Übertragung der Entscheidungsbefugnis an ein nicht unmittelbar zur ursprünglichen Trägergruppe zählendes Gremium.

In der politischen Dimension ist dies der Übergang von der direkten zur indirekten Demokratie. Durch die Delegation der Entscheidungsbefugnis werden die Gruppenmitglieder von der Notwendigkeit der ständigen Entscheidungsbereitschaft über alle anfallenden Probleme befreit.

Durch die Delegation ändert sich jedoch die Grundlage der zu treffenden Entscheidung. In der direkten Demokratie trifft jeder Einzelne die anliegende Entscheidung aufgrund seiner persönlichen Interessenlage. Er disponiert nur für seine eigene Person. Die Delegation von Entscheidungsbefugnissen führt dazu, daß jetzt ein Gremium/eine Person für die gesamte Kooperation handelt bzw. entscheidet. Daß die Entscheidungen des

Individuums von den Entscheidungen einer Gruppe bei gleichem Sachverhalt abweichen, ist ein Phänomen, das durch die Entscheidungsdelegation an ein kleineres Gremium noch verstärkt werden kann¹.

Wie weit der Entscheidungsrahmen und damit die Abweichungsmöglichkeiten von den individuellen Interessen sind, hängt vom Umfang und von der Art der erfolgten Delegation ab.

c. Probleme der Entscheidungsdelegation

Mit dem Übergang von direkter zu indirekter Demokratie, mit der Delegation von Entscheidungsbefugnis und mit deren Auslagerung ergeben sich auch Probleme für die Untersuchung und Analyse von Organisationen, hier der Genossenschaften.

Fragen, die in diesem Zusammenhang auftreten, lauten etwa: Welche Funktionen können und sollen Entscheidungsbeauftragte wahrnehmen? Verändert sich das Verhalten der Organisation? Ergeben sich aus der Delegation Probleme und Veränderungen in der Organisation und wenn ja, welche? Und speziell auf diese Arbeit bezogen: Welche Folgerungen bringt die Delegation von Entscheidungsbefugnissen für die Förderung der Mitglieder von Kreditgenossenschaften unter den heutigen Umwelt- bzw. Wirtschaftsbedingungen mit sich?

Die Delegation der Entscheidungsbefugnis entspringt aus der Notwendigkeit zur Kostensenkung bei der Wil-

¹ Vgl. das Prinzip der bipolaren Leitung bei der Analyse der Beziehungen zwischen Genossenschaftsunternehmung und Mitgliedern bei: E. Boettcher, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, a.a.O., S. 58 f., und H. Wagner, Zielbildung und Entscheidungsprozeß bei multipolarer Struktur der betrieblichen Willensbildung, in: Theorie und Praxis der Kooperation, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, A. Studien Bd. 3, Tübingen 1972, S. 91 ff.

lensbildung in der Gruppe der Entscheidungsberechtigten einer Organisation. Aus dieser Intention heraus muß auch der Handlungsrahmen, der Umfang der Delegation an den/die Entscheidungsbeauftragten abgeleitet werden.

Wird dem Entscheidungsgremium/-beauftragten ein relativ enger Rahmen vorgegeben, ist zur Aufstellung dieses Rasters ein hohes Maß an Information und Sachkenntnis der Träger notwendig. Für jede denkbare Situation müssen dann, unter der Restriktion unsicherer Zukunftserwartungen, Handlungsvorschriften entwickelt werden. Von Delegation kann hier kaum noch gesprochen werden, der Beauftragte entscheidet nicht, er führt in Praxi nur noch die präzisierten Aufträge der Gruppe aus.

Kostenvorteile sind durch diese Maßnahme kaum zu erreichen, da sich die Träger weiterhin umfassend informieren und sachkundig machen müssen, um die Entscheidungsvorgaben der sich wechselnden Umweltsituation anpassen zu können. Die Sachkenntnis des Entscheidungsbeauftragten kann auf diese Weise nicht zur Erhöhung der Qualität der Entscheidungen genutzt werden.

Gesichert dagegen ist das Handeln des Beauftragten im Sinne der Träger. Ein Abweichen von den Zielen der Trägergruppe ist aufgrund des sehr engen Handlungsreichs nicht möglich.

An dieser Stelle ist es notwendig, eine Annahme hinsichtlich des Verhaltens des Entscheidungsbeauftragten einzuführen. Unterstellt wird für die folgenden Ausführungen das Handeln eines jeden Organisationsteilnehmers nach eigennützigen Motiven. Jeder Einzelne versucht, im Rahmen seiner Handlungsmöglichkeiten möglichst viele Vorteile für sich zu erreichen. Seine Handlungen werden somit allein von den individuellen Zielen und Vorstellungen bestimmt.

Eine Begrenzung erfährt dieses Eigennutzstreben durch die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit anderen Wirtschaftssubjekten¹.

Zur Charakterisierung der Position des Entscheidungsbeauftragten soll noch einmal auf die Übergangsphase von direkter zu indirekter Demokratie Bezug genommen werden. In der direkten Demokratie disponiert jeder Einzelne für sich selbst und läßt sich dabei von seinen Interessen leiten. Im Falle der indirekten Demokratie entscheidet ein Einzelner/ein Gremium für die ganze Gruppe. Dabei ist keineswegs sichergestellt, daß die getroffenen Entscheidungen die Interessen der Gruppenmitglieder umfassend berücksichtigen; denn nach der oben angeführten Verhaltensannahme wird der Entscheidungsbeauftragte auch die Verwirklichung eigener Ziele anstreben, soweit dies sein Handlungsspielraum zuläßt. Diese Ziele decken sich nicht notwendigerweise mit den in der Trägergruppe zu findenden Interessen, zumal wenn die Entscheidungsbefugnis an einen "Fachmann" übertragen wird, der nicht ohne weiteres - von seiner Ausgangslage und Interessenstruktur - der Trägergruppe zugerechnet werden kann. Die Interessen des Entscheidungsbeauftragten können sich etwa verstärkt auf die Belange des genossenschaftlichen Unternehmens richten, da dies ja sein unmittelbares Tätigkeitsfeld ist, während die Interessen der übrigen Trägergruppe sich mehr an den Erfordernissen ihrer Wirtschaften oder

1 Ein plastisches Beispiel dazu aus der Sphäre des Kreditsektors: Einleger und Kreditnehmer sind an möglichst günstigen Konditionen interessiert. Jeder Einzelne wird versuche, seine Konditionen zu verbessern und seine Machtposition auszunutzen. Bedingung für die Erzielung eines Vorteils ist jedoch die Zusammenarbeit beider Gruppen. Die Einleger sind zur Erzielung von Zinseinnahmen auf die Kreditnehmer angewiesen und umgekehrt. Das Eigennutzstreben des Einzelnen wird so durch die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit nicht voll durchsetzbar (Erhaltung der Gleichgewichtsfähigkeit).

Haushalte orientieren.

Von dieser Warte her ist das Streben der Träger durchaus verständlich, wenn sie versuchen, den Entscheidungsbeauftragten möglichst eng an ihre Ziele zu binden.

Diese enge Bindung an die Zielstruktur der Trägergruppe erfordert jedoch eine konkrete und detaillierte Formulierung dieser Zielvorstellungen; nur dann können sie als Vorgabewerte Verwendung finden. Diese Vorgehensweise ist, wie oben schon angeführt, aus zwei Gründen nicht praktikierbar bzw. wünschenswert.

Zum einen ist damit keine Kostensenkung verbunden und zum zweiten ist die Formulierung eines Gruppenzieles oder Zielsystems - ausgehend von der Trägergruppe - nicht oder nur in Ausnahmefällen (homogene und kleine Gruppe) möglich.

In der Gruppe der Organisationsträger kann zumindest in Detailfragen eine divergierende Interessenlage unterstellt werden. Ausgehend von relativ homogenen Gründungs- oder Beitrittsinteressen - Erlangung von spezifischen Vorteilen durch den Leistungsaustausch mit der genossenschaftlichen Unternehmung - können die Interessen bei der Realisierung der einzelnen Ziele auseinanderlaufen.

Ein von der Gruppe ausgehender Kompromiß - ein zu findender Konsenz - kann dann lediglich die unbestrittene Gemeinsamkeit des Förderungsinteresses umfassen.

Die Vorgabe eines solchen Globalzieles - eines allgemein gehaltenen Förderauftrages - bindet den Entscheidungsbeauftragten nur sehr locker an die unbestimmten Ziele der Gruppe. In dieser Situation kann die Sachkenntnis und der Informationsvorsprung des Entscheidungsbeauftragten zwar voll zum Tragen kommen, hier ist jedoch nicht die Ausrichtung der Entscheidungen an den Trägerinteressen gesichert.

Die Lösung des aufgezeigten Problems muß also darin bestehen, daß die Sachkenntnis der Entscheidungsbeauftragten weitgehend ausgenutzt wird (eine hohe Qualität der Entscheidungen gesichert ist) und dennoch eine ausreichend feste Bindung an die Trägerinteressen bestehen bleibt (Wahrung oder Herstellung der Legitimität der Entscheidungen).

Die Erfüllung dieser Bedingungen kann nur durch einen relativ flexiblen und weiten Handlungsspielraum für den Entscheidungsbeauftragten (Qualität) und durch eine Kontrolle dieser Handlungen erreicht werden. Kontrolle als Begriff und Funktion wird hier in einem umfassenden Sinn definiert als Handlungen oder Prozesse, die ein abweichendes Verhalten von Mitgliedern oder Teilbereichen einer Gesellschaft (oder Organisation) verhindern oder einschränken¹.

Damit beinhaltet der Kontrollbegriff auch die Steuerung der Organisation durch die Beeinflussung der Entscheidungsprozesse.

Auf die Ausgestaltung der Kontrolle in Organisationen allgemein und in Genossenschaften im Besonderen wird im III. Kapitel noch ausführlich eingegangen. Angesprochen werden soll hier nur noch der Funktionswandel, der sich aufgrund dieser Konstruktion (relativ weiter Handlungsspielraum und Kontrollmechanismen) für den Entscheidungsbeauftragten ergibt. Er nimmt durch die organisatorischen Regelungen eine zentrale Position in der Organisation ein.

Die Initiative zum Handeln, die Festlegung der Aktivitäten geht jetzt nicht mehr allein von den Trägern aus, sondern hier übernimmt der Entscheidungsbeauftragte die

¹ Siehe auch die weite Definition des Kontrollbegriffs bei E. Boettcher, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, a.a.O., S. 82, und Art.: Kontrolle, in: Wörterbuch der Soziologie, Hrsg.: G. Hartfiel, 2. Aufl., Stuttgart 1976.

Aufgabe, die verschiedenen Interessen in Zusammenarbeit mit den Trägern herauszuarbeiten und diese zu verwirklichen. Die Qualität der Entscheidungen wird auf diese Weise durch einen flexiblen, aber überprüfbaren Handlungsrahmen gesichert. Gleichzeitig ist es die Aufgabe des Entscheidungsbeauftragten, den Trägern durch die Zurverfügungstellung von Informationen eine wirksame Kontrolle seiner Tätigkeit zu ermöglichen bzw. seine Handlungen somit zu rechtfertigen.

Wie eng die Bindung an die Trägerinteressen bei dieser Vorgehensweise ist, hängt in starkem Maße von der Wirksamkeit der Kontrollinstrumente und deren Grundlagen ab.

Als Fazit dieses Abschnittes und als Ausgangspunkt der Erörterung der Kontrollmechanismen soll hier nochmal die Bedeutung der Position des Entscheidungsbeauftragten betont werden. Da durch diese Position das Verhalten der gesamten Organisation beeinflusst wird, ist eine eingehende Auseinandersetzung mit den möglichen Kontrollinstrumenten und den theoretischen Grundlagen dieser Einschätzung der Position des Entscheidungsbeauftragten (in Zukunft auch "Manager" genannt) notwendig. Dies soll im III. Kapitel geschehen.

Zuvor jedoch werden die Fördermöglichkeiten der genossenschaftlichen Organisation untersucht, die letztlich die realen Bezugspunkte des Kontrollprozesses darstellen.

II. Formen der Ausgestaltung und Verteilung der =====

Förderung

=====

Wie im vorstehenden festgestellt, hängt die Ausprägung und der Umfang der Förderung der verschiedenen, an einer Organisation beteiligten Gruppen allein von deren Interessen und den Durchsetzungsmöglichkeiten dieser Interessen ab.

Für eine genossenschaftliche Kooperation, wie sie hier definiert wird, ist als Ausgangspunkt auf eine Dominanz der privatwirtschaftlichen Trägerinteressen abzustellen. Charakteristisch ist weiterhin die unterstellte Ausrichtung der Trägerinteressen auf den Leistungsbereich, so daß die Genossenschaft durch dies, als "Identitätsprinzip" bezeichnete Merkmal klar von anderen Organisationen abgrenzbar ist.

Die Kombination - Dominanz privatwirtschaftlicher Trägerinteressen und Förderung im Leistungsbereich - definiert den einen Untersuchungsschwerpunkt dieses Kapitels.

Die Festlegung auf den Leistungsbereich schließt dabei jedoch nicht die Diskussion anderer Fördermöglichkeiten aus. In diesem Zusammenhang wird die rein kapitalmäßig begründete Förderung der Träger und auch die Möglichkeit einer immateriellen Förderung in den Kreis der Betrachtungen einbezogen. Daran anknüpfend stellt sich die Frage nach der Gewichtung dieser Förderungsmöglichkeiten und deren Vereinbarkeit mit dem genossenschaftlichen Charakter der Organisation.

Ebenfalls Gegenstand dieses Kapitels ist das Problem der Verteilung der Förderleistungen in der Organisation. Nicht nur die Verteilung innerhalb der Mitglieder-/Trägergruppe, sondern auch die Verteilung zwischen den einzelnen Gruppen wird diskutiert. Dabei ist nicht nur die noch zu erläuternde Unterteilung in Mitgliedergruppe und Genossenschaftsunternehmung zu be-

rücksichtigen, sondern auch der Förderanspruch anderer Gruppen, wobei im Rahmen dieser Untersuchung besonders die Gruppe der Nichtmitglieder (Leistungsbezieher ohne Übernahme der Trägerschaft) von Bedeutung ist.

Schließlich ist die Genossenschaft und ihre Fördermöglichkeiten nicht nur isoliert zu betrachten, sondern auch in ihrer Beziehung zur Umwelt. Ausschlaggebend für eine Förderung durch/in der genossenschaftlichen Organisation ist dabei die Struktur des Marktes, auf dem sie agiert, und ihr eigenes Marktverhalten.

Diese hier aufgelisteten Aspekte sollen im folgenden behandelt werden, um einen theoretischen Bezugspunkt zu schaffen, der im weiteren Verlauf der Arbeit dann den realen Ausprägungen der Förderung in Kreditgenossenschaften gegenübergestellt werden kann.

1. Förderungsmöglichkeiten der Genossenschaft

a. Verschiedene Dimensionen der Förderung

Wenn im folgenden auf die Förderung über Leistungsbeziehungen eingegangen wird, impliziert die Bezeichnung "Beziehungen" immer eine Verbindung zwischen zwei relativ autonom handelnden Einheiten; hier ist damit die Verbindung zwischen einer genossenschaftlichen Unternehmung und dem Mitglieder-/Trägerkreis in seiner Funktion als Leistungsbezieher gemeint.

Daß eine solche Trennung nicht nur aus der Realität ableitbar ist sondern auch theoretisch fundiert werden kann, zeigt die schon angesprochene Unternehmenstheorie und die Begriffsbestimmung der Genossenschaft, wo von einer Verselbständigung der Kooperation zu einer Unternehmung gesprochen wird. Die Träger werden in dieser Sichtweise als Partner - als Leistungsbezieher - einer selbständigen Einheit - der Unternehmung - behandelt, wobei aufgrund der Trägerfunktion diese Gruppe

einen dominierenden Einfluß auf die Unternehmung ausüben kann.

Die Berechtigung dieser Aussage - die Unternehmung als selbständige Einheit - ist gleichfalls aus der Analyse der Organisationsbeziehungen zu ersehen. Durch die Delegation von Entscheidungsbefugnissen erhält das Unternehmen - durch den/die Entscheidungsbeauftragten als Unternehmensführung - einen großen Handlungsspielraum. In der Terminologie der Kooperationstheorie handelt auf der einen Seite das einzelne Mitglied als Bestandteil der Trägergruppe und auf der Unternehmensseite die gesamte Gruppe als solche; wobei diese Unterschiede in der Willensbildung zusätzlich durch die Delegation von Entscheidungsbefugnissen pointiert werden. Aus diesen Gründen erscheint es berechtigt, wenn von zwei relativ autonom handelnden Einheiten und deren Beziehungen untereinander und zur übrigen Umwelt ausgegangen wird.

Förderung wird im vorstehenden allgemein als Unterstützung bei der Verfolgung individueller Interessen definiert. Um Ausprägungen der Förderung zu analysieren, ist somit immer von den Interessen und Zielen des zu fördernden Personenkreises auszugehen.

Für die Genossenschaft wird global und als gemeinsames Grundmotiv der Mitglieder ein hervorragendes Interesse an den Leistungen der von den Mitgliedern getragenen Unternehmung unterstellt. Von dieser Position abgeleitet und unterstützt durch die Einflußmöglichkeiten der Träger liegt der Förderschwerpunkt in einer Genossenschaft auf den Leistungsbeziehungen mit den Trägern/Mitgliedern.

Genossenschaftliche oder genossenschaftsspezifische Förderung ist daher die Förderung, die sich auf den Leistungsaustausch zwischen Mitgliedern und genossenschaftlicher Unternehmung zurückführen läßt bzw. darüber abgewickelt wird. Alle Vorteile, definiert als Unterstützung der individuellen Interessen, die ein

Mitglied durch seine Zugehörigkeit zur genossenschaftlichen Organisation erhält und die letztlich mit den Leistungsbeziehungen in Verbindung gebracht werden können, werden in dieser Arbeit als genossenschaftsspezifische Förderung bezeichnet.

Diese Dominanz der leistungswirtschaftlichen Dimension¹ ist jedoch nicht absolut; sie schließt andere Möglichkeiten und Ausprägungen der Mitgliederförderung nicht aus. So wird die Mitgliedergruppe - besser: jedes einzelne Mitglied - versuchen, die Förderung gemäß seiner Interessenstruktur zu differenzieren. Besteht neben dem Leistungsinteresse auch ein Interesse an einer Verzinsung der Kapitalanteile, - die Funktion der Kapitalhergabe wird von den Mitgliedern durch die Zeichnung von Geschäftsanteilen ja zusätzlich wahrgenommen - ist die Dividendenausschüttung auf die Geschäftsanteile auch eine Ausprägung der Mitgliederförderung. Die Mitglieder werden dann in ihrer Funktion als Kapitalgeber entsprechend gefördert².

Die Kapitalhergabe hat jedoch in einer Genossenschaft bzw. in der Beziehung zwischen Mitglied und genossenschaftlicher Unternehmung per Definition nur einen Zweckcharakter; sie soll die Herstellung und Aufrechterhaltung der Leistungsbeziehungen sichern. Dement-

1 Vgl. P. Schwarz, Morphologie von Kooperationen und Verbänden, a.a.O., S. 50.

2 Auf eine ausführliche Behandlung von Verzinsungs- und Dividendenmöglichkeiten wird hier vorerst verzichtet. Ebenso wird die damit verbundene Frage der Substanzbeteiligung hier nicht erörtert.

Im 2. Teil der Arbeit wird unter direktem Bezug auf die Kreditgenossenschaften dieser Problemkreis behandelt. Besonders für die Frage der Dividendenausschüttung in Genossenschaften sei hier auf G. Baumgartl, Die Funktion des Förderungsauftrages in § 1 Genossenschaftsgesetz, Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nr. 15, Nürnberg 1979, verwiesen, in dem die Beschränkungen bzw. die Nicht-Beschränkung der Förderungsmöglichkeiten der Genossenschaften durch die gesetzlichen Bestimmungen erörtert werden.

sprechend können den Mitgliedern zwar Vorteile in ihrer Funktion als Kapitalgeber gewährt werden, diese Förderungskategorie entspricht aber nicht der genossenschaftlichen Intention; denn diese stellt auf die Leistungsbeziehungen ab.

Eine zu starke Betonung oder alleinige Beachtung der Kapitalgeberfunktion der Mitglieder und ein verstärkter Ausbau der entsprechenden Förderung ist danach ein Indiz für einen Funktionswandel der Mitglieder und der Organisation selbst. Auch kann dann auf einen Motivationswandel bei der Gründungs- oder Beitrittsentscheidung geschlossen werden; nicht das Leistungs- sondern das Kapitalverwertungsinteresse steht im Vordergrund. Folglich hat sich die Interessenstruktur der Mitglieder gewandelt.

Ebenso kann ein signifikanter Wechsel in der Förderpolitik, in den Förderungsschwerpunkten der Unternehmung, auf das Fehlen von Förderungsmöglichkeiten im leistungswirtschaftlichen Bereich hinweisen, so daß sich die genossenschaftliche Unternehmung gezwungen sieht, die leistungsmäßige Förderung zugunsten der kapitalmäßigen Aspekte zu vernachlässigen, um damit den Mitgliedern einen Vorteil oder Anreiz zur Beitragsleistung (Kapitalhergabe) zu gewähren.

Die Konsequenz aller aufgezählten Möglichkeiten ist auf jeden Fall ein Abbau der genossenschaftlichen Elemente der Organisation.

Wo die Grenzlinie in diesem Fall zu ziehen ist zwischen einer Organisation mit noch ausreichend genossenschaftlichen Merkmalen und einer anderen Kooperationsform¹,

¹ Hier wird nicht auf das rechtliche Kleid einer Organisation Bezug genommen, sondern auf ihre faktische Erscheinungsform und die vorangestellte Definition. Daß die genossenschaftlichen Elemente nicht zwangsläufig auch die Einhaltung der genossenschaftlichen Rechtsform bedingen, wird analysiert bei M. Luther, Die genossenschaftliche Aktiengesellschaft, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg. E. Boettcher, C. Berichte Bd. 6, Tübingen 1978.

kann nur unter Bezugnahme auf die realen Förderungsbedingungen entschieden werden. Hier im theoretischen Teil der Arbeit wird auf die grundsätzliche Existenzberechtigung einer anderen - nicht genossenschaftsspezifischen - Förderungsform in genossenschaftlich organisierten Kooperationen hingewiesen¹.

Neben diesen ökonomischen oder materiellen Fördermöglichkeiten der Mitglieder über Leistungs- bzw. Kapitalbeziehungen - diese Ausprägung der Förderung stellt auf quantitativ erfaßbare Leistungen und die erwerbswirtschaftlichen Interessen der Mitglieder ab - soll hier auf die Mitgliederförderung in Verbindung mit den Organisationsbeziehungen zwischen Genossenschaftsunternehmung und Mitgliederkreis eingegangen werden.

Die Organisationsbeziehungen als solche dienen den Mitgliedern primär zur Beeinflussung, zur Steuerung der genossenschaftlichen Unternehmung. Auf diesem Weg kann das Machtpotential der Mitgliedergruppe zur Durchsetzung der angestrebten Förderschwerpunkte eingesetzt werden. Die Organisationsbeziehungen sind unter diesem Aspekt nicht Selbstzweck sondern werden mit Zielrichtung auf die erwerbswirtschaftlichen Interessen genutzt.

Werden die Organisationsbeziehungen jedoch in Verbindung mit den ursprünglichen genossenschaftlichen Prinzipien, besonders der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstbestimmung² betrachtet, ergibt sich eine andere, eine modifizierte Sichtweise dieser Beziehungen.

1 Für eine detaillierte Darstellung der einzelnen Fördermöglichkeiten siehe auch O. Jahn, Wesen, Inhalt und Bedeutung des genossenschaftlichen Förderungsprinzips, Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg Nr. 7, Erlangen 1969.

2 Vgl. dazu die genossenschaftlichen Prinzipien von Schulze-Delitzsch bei W. Blomeyer, Der gesetzliche Förderungsauftrag der Genossenschaften im Wandel, ZfgG Bd. 30 (1980), S. 36.

Durch die genossenschaftliche Organisationsform wird den Mitgliedern die (anderweitig nur schwer durchführbare) Möglichkeit gegeben, sich auch in kleineren Gruppen zu organisieren und so ihre Interessen wirksam durchzusetzen.

Das Angebot einer solchen Möglichkeit, die eigenverantwortliche Interessenvertretung gegenüber anderen Gruppen, kann durchaus als eigenständiger Vorteil für die Mitglieder der Genossenschaft gewertet werden, auch wenn letztlich die Zielrichtung auf den erwerbswirtschaftlichen individuellen Interessen der Mitglieder liegt. Die grundsätzliche Konzeption einer von den Mitgliedern selbstbestimmten Handlungsweise, die von eigener Initiative und Verantwortung getragene Aktivität einer kleinen Gruppe ist ein Wert an sich¹.

Insbesondere, wenn auf die Einschränkung der erwerbswirtschaftlichen Vorteile durch die Beeinträchtigung der Funktionsfähigkeit der Organisationsbeziehungen abgestellt wird, tritt die Bedeutung der zugrundeliegenden Organisationsstruktur deutlich hervor. Doch dieser ursprünglich immaterielle Vorteil (Befriedigung intrinsischer Motive)² wirkt sich letztlich auf die Leistungsbeziehungen und damit auf die materielle Förderung aus, so daß die Mitarbeit und Mitwirkung über die Organisationsbeziehungen bzw. ihre Auswirkungen nicht eindeutig von anderen Förderkategorien getrennt werden kann.

Somit kann die grundsätzliche Konzeption der Organisationsbeziehungen in einer Genossenschaft mit einem selbständigen Vorteil, einer Förderung für das einzelne Mitglied verbunden sein (welche Folgerungen sich aus der Delegation der Entscheidungsbefugnisse und der

1 Zur möglichen Motivation der Mitglieder vgl. auch R. Vierheller, Manager-Dominanz und Mitgliedermotivation in der Genossenschaft, a.a.O., S. 202 f.

2 Vgl. ebenda, S. 205 f.

Gruppengröße ergeben, wird noch unter dem Kontrollaspekt zu diskutieren sein), hier wird jedoch die Auswirkung der Mitwirkung und damit die Ableitung von materiellen Vorteilen stärker gewichtet.

Hier tritt wieder das gleiche Gewichtungsproblem auf wie bei der Erörterung der durch das Streben nach Kapitalverwertung motivierten Fördermöglichkeit. Beide Spielarten der Förderung - auch wenn die hier geschilderte Möglichkeit im weitesten Sinne als immaterielle, genossenschaftsspezifische Förderung eingestuft wird - sind in einer Genossenschaft neben der genossenschaftsspezifischen Förderung ohne weiteres zulässig. Von der Definition her ist aber der Förderungsschwerpunkt auf die Leistungsbeziehungen zwischen Träger und Unternehmung zu richten. Eine überwiegende Förderung der Kapitalverwertungsinteressen oder die Berufung auf die Organisationsprinzipien als Selbstzweck zur Förderung der Mitglieder sind demnach mit dem genossenschaftlichen Charakter der Organisation nicht zu vereinbaren¹.

b. Die genossenschaftsspezifische Förderung

Per Definition ist die Förderung der Mitglieder einer Genossenschaft dann genossenschaftsspezifisch, wenn eine Verbindung zu den Leistungsbeziehungen zwischen Mitglied und Genossenschaftsunternehmung hergestellt werden kann. Über diese Beziehungen erhalten die Mitglieder besondere Förderungsleistungen, die sich letztlich durch eine günstigere Preis/Leistungs-Kombination von anderen Austauschbeziehungen unterscheiden. Auf diesem Wege erfolgt in einer genossenschaftlichen Organisation die Verteilung des - durch die gemeinsam

¹ Vgl. zu dieser Auffassung auch H. Wagner, Genossenschaftliche Förderung: Lebendiges Prinzip oder Relikt?, a.a.O., S. 303 f., wo die ideelle Förderung als durchaus genossenschaftsadäquat gewertet wird.

getragene Unternehmung - erreichten Erfolges¹.

Über den Grad der Verbundenheit, über die "Nähe" von Leistung und Förderung, wird die unmittelbare bzw. mittelbare Förderung der Genossenschaftsmitglieder definiert².

Unmittelbar ist eine Förderung dann, wenn gleichzeitig mit dem Erhalt der Leistungen den Mitgliedern ein Vorteil gewährt wird. Die mittelbare Förderung kommt dem Mitglied nach Ablauf einer bestimmten Periode zu; sie ist jedoch abhängig von der Intensität der Leistungsbeziehungen in dieser Periode.

Die Differenzierung zwischen unmittelbarer und mittelbarer Förderung ist somit auf die zeitliche Dimension beschränkt. Sie impliziert nicht gleichzeitig einen sachlichen Unterschied. Aus diesem Grund wird in der generellen Aufstellung nur von "Förderung" gesprochen, wenn die grundlegenden genossenschaftsspezifischen Fördermöglichkeiten erörtert werden.

Die für die Mitglieder erreichbaren ökonomischen Vorteile können grundsätzlich zwei Kategorien zugeordnet

1 Vgl. zu dieser Auffassung auch H. Wagner, Genossenschaftliche Förderung: Lebendiges Prinzip oder Relikt?, a.a.O., S. 298. Wagner bezeichnet die Förderung dann als genossenschaftsspezifisch, wenn der in einer Koalition erzeugte "discretionary profit" (über das Anreiz/Beitrags-Gleichgewicht hinausgehende Überschüsse) an die Mitglieder (Träger) der Genossenschaft verteilt wird.

2 Vgl. R. Henzler, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: E. Gutenberg, 48. Lieferung, Reihe A, Beitrag Nr. 41, Wiesbaden 1962, S. 17. Henzler gliedert die hier als genossenschaftsspezifisch bezeichnete Förderung auch noch zusätzlich in finanzielle Leistungen (z.B. geringere Kosten bei dem Bezug von Waren oder eine Rückvergütung) und in eine leistungsmäßige Förderung (z.B. Beratung). Hier wird im weiteren eine andere Differenzierung vorgenommen.

werden¹; die Genossenschaft kann Kosten- oder Produktivitätsvorteile für die Mitglieder erwirtschaften und sie kann ihnen durch die Organisation Macht- oder Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Die differenzierte Ausgestaltung der ersten Kategorie, die Kosten - oder Produktivitätsvorteile, ist sehr stark abhängig von der Güterart, vom Marktgegenstand, mit dem sich die Mitglieder und damit auch die genossenschaftliche Unternehmung beschäftigen.

Die Art und Weise, in der die Mitglieder in den Genuß der Vorteile gelangen, ist somit eng mit dem Gegenstand der unternehmerischen Tätigkeit verknüpft. Allgemein kann diese Rubrik der möglichen Vorteile auf die Auslagerung von Funktionen zurückgeführt werden. Die Mitglieder übertragen Teilfunktionen ihrer Haushalte oder Unternehmen auf das genossenschaftliche Unternehmen oder anders formuliert, das Unternehmen nimmt Funktionen wahr und bietet den Mitgliedern Leistungen an, die das einzelne Mitglied nicht selbst oder nur zu wesentlich höheren Kosten erlangen kann.

Beispielhaft kann hier für Kreditgenossenschaften die Beratung oder Betreuung in Finanzierungsfragen für Unternehmen und Haushalte aufgeführt werden. Das Genossenschaftsunternehmen vermittelt auf diesem Wege Informationen, deren Beschaffung für das einzelne Mitglied nicht möglich ist oder höhere Kosten verursacht hätte.

¹ Diese Differenzierung wird auch von Ohm vorgenommen, dazu H. Ohm, Die Genossenschaften und ihre Preispolitik, Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster, Hrsg.: H.J. Seraphim, Band 8, Karlsruhe 1955, S. 20 f., und E. Boettcher, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, a.a.O., S. 32 f., sowie R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 15 f. Eschenburg und Ohm sprechen dabei von einer Kostensenkung durch Funktionsauslagerung und einer Verbesserung der Tauschposition.

Ein Katalog der möglichen Vorteile der o.g. Kategorien soll im zweiten Teil der Arbeit entwickelt werden, hier ist eine nähere Aufspaltung unmöglich, da, wie schon hervorgehoben, die Fördermöglichkeiten stark vom Unternehmensgegenstand abhängig sind und eine Erörterung der realen Ausprägung der Förderung in Kreditgenossenschaften erst im 2. Teil der Arbeit erfolgen soll.

Generell kann jedoch festgehalten werden, daß in dieser Kategorie das Leistungsangebot der genossenschaftlichen Unternehmung im Mittelpunkt steht. Je näher die Zusammensetzung der Leistungen den Bedürfnissen der Mitglieder kommt, desto intensiver sind die Beziehungen in der Organisation und desto umfassender sind die Möglichkeiten der Mitgliederförderung.

Auf der anderen Seite ist nicht nur das Leistungsangebot der Unternehmung für die Förderung des einzelnen Mitglieds entscheidend, sondern auch die Möglichkeiten des Mitglieds, diese Leistungen in Anspruch zu nehmen. Deckt die genossenschaftliche Unternehmung mit ihren Leistungen nur einen kleinen Teil des Funktionsbereichs in der Sphäre des Mitglieds ab, sind die Ansatzpunkte für die Mitgliederförderung geringer als in dem Fall, in dem der betreffende Bereich der genossenschaftlichen Leistungen einen wesentlichen Teil in der Sphäre des Mitglieds umfaßt.

Diese Problematik trifft in besonderem Maße auf die Kreditgenossenschaften und ihr Verhältnis zu anderen Branchen zu, sowie auf die unterschiedliche Verteilung der Förderleistungen in der Mitgliedergruppe.

Die Vorteile, die eine Genossenschaft für ihre Mitglieder unter dem Begriff der Macht- oder Wettbewerbsvorteile erbringen kann, hängen nicht so sehr vom Unternehmensgegenstand selbst ab, sondern von der Struktur des Marktes, auf dem die Mitglieder agieren. Da ihre Position gegenüber Konkurrenten und Kontrahenten verbessert werden soll, kann diese Kategorie auch als

"Verbesserung der Tauschposition"¹ umschrieben werden.

Wenn davon ausgegangen werden kann, daß die Bündelung vieler gleichgerichteter Interessen zu einem Block die Durchsetzung dieser Interessen wesentlich erleichtert, so ist nur noch die Übertragung dieses allgemeinen Prinzips auf die wirtschaftliche Ebene, auf den Markt, notwendig, um eine mögliche Auswirkung der genossenschaftlichen Tätigkeit für die Mitglieder im Bereich der Machtvorteile darzustellen.

Statt vielen einzelnen, aber übereinstimmenden Zielrichtungen, hinter denen nur jeweils das einzelne Mitglied steht, vertritt jetzt die genossenschaftliche Unternehmung als "Organ" und Repräsentant der Mitgliedergruppe diese Zielrichtung gegenüber anderen Marktteilnehmern.

Grundsätzlich bestehen hier zwei Möglichkeiten der besseren Interessendurchsetzung. Einmal kann die Genossenschaft als geschlossener Block dem Marktkontrahenten entgegentreten und ihn so zu Konzessionen zwingen. Auf diese Weise wird die Macht des Kontrahenten jedoch nicht abgebaut, ihm wird nurmehr eine stärkere Macht (als das einzelne Mitglied) entgegengestellt.

Der andere Weg der genossenschaftlichen Einflußmöglichkeiten basiert auf dem Abbau der Marktmacht des Kontrahenten. Hier gründen die Mitglieder der Genossenschaft auf ihrer Marktgegensseite ein Unternehmen, mit dem sie dann Leistungsbeziehungen unterhalten. Auf diese Weise substituieren sie die Leistungen ihres bisherigen Marktpartners durch die Leistungen ihres eigenen Unternehmens.

Beide Strategien führen zur Änderung der Marktstruktur und verbessern so die Position der Mitglieder². Aus

¹ Vgl. R. Eschenburg, *Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit*, a.a.O., S. 18.

² Welche Strategie - Gegenmacht oder Substitutionsbildung wirksamer oder wünschenswerter ist, soll hier nicht erörtert werden.

dieser verbesserten Marktstellung und der damit verbundenen Möglichkeit der verstärkten Interessendurchsetzung resultieren dann die Vorteile und Fördermöglichkeiten für die Mitglieder^{1,2}.

Für Kreditgenossenschaften sei hier die Versorgung der Mitglieder mit Krediten als Beispiel aufgeführt. Durch die Gründung/Existenz von Kreditgenossenschaften wird die Marktstruktur derart verändert, daß der Bezug von Finanzmitteln für die Mitglieder möglich bzw. zu günstigeren Konditionen möglich wird.

Die Unterscheidung in Produktivitäts- oder Kostenvorteile und Wettbewerbsvorteile erfolgt hier nur im theoretischen Rahmen und soll die prinzipiellen Möglichkeiten andeuten, aus denen die genossenschaftsspezifische Förderung abgeleitet werden kann. In ihren Auswirkungen sind beide Kategorien nicht eindeutig zu trennen. So ist die Gründung einer genossenschaftlichen Unternehmung - auf welcher Marktseite auch immer - oft mit einer Übertragung der betreffenden Funktionen

1 Für die Realisierung dieser Vorteilskategorie siehe I. Duymaz, Die Dualismusproblematik in Entwicklungsländern, Studien über Entwicklungsländer, Hrsg.: E. Boettcher, Band 2, Münster 1978, S. 401 ff.

2 In einigen Literaturstellen - N. Eickhof, Kooperation, Konzentration und funktionsfähiger Wettbewerb, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, B. Vorträge Bd. 3, Tübingen 1975, und G. Fleischmann, Genossenschaften und Wettbewerb, ZfgG Bd. 22 (1972), S. 159 ff. - wird die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs u.a. auf zwei Kriterien geführt: die Begrenzung der Marktmacht und den Umfang der Innovationen. Genossenschaftliche Organisationsformen sind grundsätzlich dazu in der Lage, diese beiden Kriterien positiv zu beeinflussen. Diese Auswirkungen resultieren wiederum aus einer Vielzahl einzelner Aktivitäten, die letztlich Förderaktivitäten der Genossenschaft in Hinblick auf ihre Mitglieder sind. Einerseits gibt die genossenschaftliche Organisationsform dem Einzelnen die Möglichkeit zur Realisierung seines innovativen Potentials, andererseits ist die Unternehmung durch sich verändernde Wettbewerbsbedingungen gezwungen, nach neuen Möglichkeiten der Mitgliederförderung zu suchen.

von den Mitgliedern auf die Genossenschaftsunternehmung verbunden. Sind die Mitglieder selbst Unternehmen (bzw. wenn sie ein Unternehmen repräsentieren), wird dies besonders deutlich, wenn z.B. die Einkaufs-/Bezugsfunktion auf die Genossenschaft übertragen wird.

Es kann auch hier keine allgemeingültige Unterscheidung getroffen werden zwischen den Vorteilen, die aus einer verbesserten Marktstellung der Mitglieder herrühren und Vorteilen, die aus der Funktionsübernahme durch die genossenschaftliche Unternehmung resultieren.

Wenn überhaupt, ist eine solche Differenzierung nur unmittelbar in Bezug auf ein bestimmtes Projekt zu treffen. Es kann von der Zielsetzung her die Änderung der Marktstruktur und damit eine günstigere Tauschposition für die Mitglieder angestrebt werden, dies bedarf jedoch gleichzeitig einer Übernahme von Funktionen aus der Mitgliedersphäre in den Bereich der Unternehmung.

Auf die hier getroffene theoretische Unterscheidung wird bei der folgenden Konzipierung eines "Förderkatalogs" und der Analyse der Leistungsstruktur der Kreditgenossenschaften nicht mehr explizit Bezug genommen, da dort die einzelne Leistung und ihre Auswirkung für das Mitglied im Vordergrund steht.

2. Die Verteilung der Förderleistungen

Im vorstehenden Abschnitt wurden die grundsätzlichen Möglichkeiten erörtert, die eine genossenschaftliche Organisation zur Förderung ihrer Mitglieder besitzt.

Hier wird nun die Verteilung der erstellbaren Förderleistungen - aller Leistungen und nicht nur die genossenschaftsspezifische Förderung - betrachtet.

Wie wichtig dieser Punkt ist, geht aus der Tatsache hervor, daß letztlich die Förderung des einzelnen Mitglieds bzw. der Umfang der Förderung abhängig ist von

der vorgenommenen Verteilung innerhalb der Organisation, vom gewählten Verteilungsmodus.

Für das einzelne Mitglied ist das Bestehen einer Vielzahl von Fördermöglichkeiten und -aktivitäten relativ uninteressant, wenn es durch den gewählten Verteilungsschlüssel nicht in der Lage ist, an diesen Vorteilen zu partizipieren.

Die Verteilungsproblematik in Genossenschaften ist dabei unter zwei bzw. drei Aspekten zu betrachten. Einmal ist die Verteilung der Vorteile zwischen der Mitgliedergruppe und der genossenschaftlichen Unternehmung zu untersuchen, weiter die Verteilung zwischen allen Gruppen, die mit der Unternehmung Beziehungen unterhalten - hier besonders das Verhältnis von Mitgliedern und "Nur-Kunden" - und schließlich muß auch die Verteilung innerhalb der Gruppe der Mitglieder beachtet werden.

a. Mögliche Verteilungskonflikte und -regelungen zwischen den beteiligten Gruppen

Als e r s t e r Punkt soll hier die Auseinandersetzung zwischen der genossenschaftlichen Unternehmung und der Mitgliedergruppe um die Verteilung der Fördermittel beleuchtet werden.

Die Formulierung stellt die Frage nach der Rechtfertigung einer derartigen Wortwahl. Hier wird ein Konflikt zwischen der Unternehmung und ihren Trägern impliziert. Der anzusprechende Interessengegensatz kann jedoch nur bei weitgehend selbständigen Handlungsmöglichkeiten der beiden Parteien bestehen.

Diese Begründung ist schon bei der Erörterung der Willensbildung und der Organisationsbeziehungen in Genossenschaften behandelt worden und wird bei der ausführlichen Darstellung des Kontrollaspekts erneut aufgegriffen.

Aufgrund der Delegation und Auslagerung von Entscheidungsbefugnissen, verbunden mit einem notwendigerweise großen Handlungsspielraum für den Entscheidungsbeauftragten, kann von zwei relativ selbständig handelnden Einheiten ausgegangen werden (Unternehmen und Mitglieder). Somit kann in diesem Zusammenhang auch von eigenständigen Zielen oder Zielvorstellungen beider Elemente gesprochen werden, zumal der Entscheidungsbeauftragte durch den zugestandenen Freiraum und seine Funktion zur Entwicklung von eigenen Vorstellungen angeregt wird.

So fließen in die Verfolgung der generellen Zielrichtung - Erstellung von Förderleistungen für die Mitglieder - auch Eigenziele der Unternehmung bzw. des Entscheidungsbeauftragten ein.

Dies äußert sich dann z.B. im Streben nach der Aufrechterhaltung der Organisation, einer Verbesserung der Eigenkapital-Basis oder im Drang nach Expansion der Unternehmung durch Ausdehnung der Geschäftsgrundlage. Diese Vorstellungen müssen den Mitgliedervorstellungen nicht zwangsläufig entgegenstehen, da auch diese an der Aufrechterhaltung der Fördermöglichkeiten interessiert sind.

Die Verfolgung der obigen Zielvorstellungen ist aber immer mit einer Beanspruchung der zur Verteilung anstehenden Mittel verbunden. Die Ansprüche der Unternehmung schmälern so die Mittel, die zur Förderung der Mitglieder verfügbar sind und aus denen Förderleistungen entspringen oder finanziert werden können.

Hier liegt der mögliche Konfliktpunkt, da die Mitglieder lt. der unterstellten Verhaltenshypothese eine möglichst umfangreiche Förderung ihrer erwerbswirtschaftlichen Interessen anstreben.

Inwieweit dieses Mitgliederinteresse voll auf die Verteilung der Fördermittel durchschlägt, ist wieder eine Frage der Schwerpunktsetzung in der Förderpolitik.

Gelingt es den Mitgliedern, aufgrund ihrer Machtposition alle übrigen Interessen - der Unternehmung und aller anderen Koalitionsgruppen - zu dominieren, wird auch bei dem Umfang der zu verteilenden Mittel nur das Notwendigste - zur Aufrechterhaltung des Gleichgewichts der Organisation - den anderen Organisationsteilnehmern und -gruppen zugewiesen.

Dieser starken, formal begründeten Machtposition der Mitglieder steht nun die durch Sachkenntnis und Informationsvorsprung fundierte Einflußmöglichkeit des Entscheidungsbeauftragten gegenüber, der ebenfalls im Rahmen seines abgesteckten Freiraumes versuchen wird, seine Interessen durchzusetzen.

Es läßt sich aufgrund dieser Determinanten keine feststehende Relation der Verteilung zwischen Mitgliedergruppe und Genossenschaftsunternehmung erarbeiten. Die Aufteilung der Fördermittel hängt ab vom Machtpotential beider Seiten und dessen Realisierungsmöglichkeiten.

Ein ständiger Abbau der Mittel zur Mitgliederförderung zugunsten der Stärkung des Genossenschaftsunternehmens ist aber ein Indiz einer wachsenden Einflußnahme des Entscheidungsbeauftragten der Unternehmung auf die Schwerpunktsetzung in der Förderpolitik.

Eine wechselnde Schwerpunktsetzung - wenn der Förderschwerpunkt zur Klassifikation der Organisation herangezogen wird - ist wiederum ein Kennzeichen für einen Strukturwandel oder einen Aufgabenwandel der ganzen Organisation.

Der z w e i t e Ansatzpunkt für Verteilungsfragen ergibt sich aus der Untersuchung der Beziehungen zwischen den Mitgliedern - der Mitgliedergruppe - und der Gruppe der Leistungsempfänger, die nicht gleichzeitig

Mitglieder sind; hier wird diese Gruppe als Nichtmitglieder bezeichnet. Die genossenschaftliche Unternehmung hat die Möglichkeit, Leistungsbeziehungen auch zu Nichtmitgliedern zu unterhalten.

Da die Leistungsbeziehungen zwischen Mitgliedern und Unternehmung ein Kernstück der Definitionsgrundlage bilden und die genossenschaftsspezifische Förderung über eben diese Leistungsbeziehungen erfolgen soll, ist die Rolle der Nichtmitglieder im Verteilungszusammenhang besonders interessant.

Die Nichtmitglieder, oder auch Kunden, stammen aus den gleichen sozialen und wirtschaftlichen Schichten und Bereichen, sie haben das gleiche Umfeld wie die Mitglieder der genossenschaftlichen Organisation. Folglich können bei ihnen ähnliche Bedürfnisstrukturen und Interessenlagen unterstellt werden (andere Aspekte ergeben sich, wenn die genossenschaftliche Unternehmung eine neue Zielgruppe ansprechen will; siehe S.69f).

Betreibt das Genossenschaftsunternehmen Geschäfte mit Nichtmitgliedern, so wird sie aus den obigen Gründen heraus (gleiche Interessenstruktur) den Kunden eine ähnliche Leistungspalette anbieten wie den Mitgliedern der Genossenschaft. In dieser Entsprechung des Leistungsprogramms für Kunden und Mitglieder liegt das Problem des Nichtmitgliedergeschäfts begründet.

Die Leistungsbeziehungen, und damit die Leistungen selbst, haben in einer genossenschaftlichen Organisation zwischen Mitglied und Unternehmen eine besondere Qualität; denn gerade auf diesen Bereich soll lt. Definition der Schwerpunkt der Mitgliederförderung gelegt werden.

Werden Mitglieder und Kunden mit einer vergleichbaren Leistungspalette und vergleichbaren Konditionen konfrontiert, läßt sich kein eindeutiger Förderschwerpunkt auf dem Gebiet der Leistungsbeziehungen mehr feststellen.

Wenn die Einflußmöglichkeiten einer Gruppe als maßgeblich für die Setzung von Schwerpunkten im Förderprogramm angesehen wird, kann von einer solchen Gleichbehandlung von Mitgliedern und Kunden auf eine starke Position der Nichtmitglieder oder eine unkontrollierte Interessendurchsetzung des Vorstandes geschlossen werden. Auf dem Leistungssektor ist dann eine signifikante Differenzierung zwischen Mitgliedern und Kunden nicht zu erkennen. Auf diese Weise gerät die genossenschaftliche Organisation in die Gefahr, ein wichtiges genossenschaftliches Merkmal, die Mitgliederförderung über Leistungsbeziehungen, zu verlieren; es ist in einer solchen Situation augenscheinlich zu einer Angleichung in den Leistungsbeziehungen und als deren Ursache auch zu einer Angleichung der Machtposition beider Gruppen oder einer Dominanz der Vorstandsinteressen gekommen.

Die Position der Mitglieder hängt hier - bezogen auf den Förderungsumfang - entscheidend davon ab, welchen Stellenwert die Leistungsbeziehungen zwischen Kunden und der Unternehmung im Rahmen der gesamten genossenschaftlichen Organisation einnehmen.

Hat die Genossenschaftsunternehmung starke Akzente auf das Nichtmitgliedergeschäft gelegt - zur Kapazitätsauslastung oder Überschußerzielung - nimmt der "Beitrag" der Kunden zur Funktionsfähigkeit der Organisation stark zu und steigen auch gleichzeitig ihre Einflußmöglichkeiten und Förderansprüche.

Eine solche Tendenz kann im Extrem zu einem nicht mehr zu differenzierenden Leistungsangebot an Mitglieder und Kunden führen, so daß zur Mitgliederförderung andere Wege gewählt werden müssen, die nicht unbedingt den genossenschaftlichen Charakter der Organisation bestärken.

b. Die Verteilung der Förderleistungen in der Mitgliedergruppe

Nachdem mögliche Verteilungskonflikte zwischen den an der genossenschaftlichen Organisation beteiligten Gruppen angesprochen worden sind, soll hier die Verteilung der Fördermittel unter Bezug auf eine Gruppe - die Mitgliedergruppe - diskutiert werden.

Bei der Benutzung des Begriffs "Gruppe" kann leicht der Eindruck einer homogenen und geschlossenen Einheit entstehen. Dies kann jedoch nicht als allgemeingültig hingenommen werden, da auch eine Gruppe internen Spannungen ausgesetzt ist. Jedes Mitglied verfolgt individuelle Ziele und ist auch bestrebt, diese in der Gruppe durchzusetzen. Abstriche von den Zielvorstellungen werden nur hingenommen, wenn dies zur Erhaltung des Gleichgewichts, der Existenz der Gruppe notwendig erscheint (siehe dazu die Erörterung der Organisationsbeziehungen). Es kann somit nicht per se von einer Interessenhomogenität in der Mitgliedergruppe ausgegangen werden.

Die Spannungen - mit deren Auftauchen besonders bei der Diskussion von Verteilungsfragen gerechnet werden kann - existieren latent auch in einer Gruppe, deren Grundstruktur relativ homogen ist; wenn also die wirtschaftliche und soziale Ausgangssituation der einzelnen Mitglieder und damit auch die aus dieser Situation resultierenden Zielvorstellungen vergleichbar sind.

Die Verteilungsfrage ist besonders relevant, wenn von einer heterogenen Mitgliederstruktur in der Genossenschaft ausgegangen wird. Diese Situation ist - wie noch zu zeigen sein wird - in besonderem Maße für Kreditgenossenschaften gegeben. Die Mitglieder unterscheiden sich hier nicht nur im Hinblick auf ihre wirtschaftliche Potenz sondern auch in Bezug auf ihre Ziele. In Kreditgenossenschaften kann sogar von widersprüchlichen Interessen gesprochen werden, wenn auf die Interessen von Kreditnehmern und Einlegern abgestellt wird.

Für ein einzelnes Mitglied wird ein rationales Kalkül bei der Beitrittsentscheidung ob der geschilderten Interessenheterogenität unmöglich, wenn die Verteilungsfrage allein von der wechselnden Stärke seines Machtpotentials abhängig ist. Aufgrund dieser Tatsache bedarf die Verteilungsfrage in der Mitgliedergruppe einer grundsätzlichen Regelung. Dabei soll und kann diese Regelung nicht auf eine Festschreibung einer bestimmten Verteilung hinauslaufen. Sie stellt nur einen Schlüssel oder die Basis für die Verteilung der Fördermittel dar.

Ein Verteilungsmodus in der Mitgliedergruppe für die durch die gemeinsam getragene Organisation erlangten Vorteile - Fördermittel - unterliegt prinzipiell keinen Einschränkungen; die Variationsbreite der Möglichkeiten hängt allein von den Interessen der Träger ab.

Die Zahl der hier zu behandelnden Alternativen wird aber eingeschränkt durch die Tatsache, daß es sich bei Genossenschaften um Organisationen handelt, die im wirtschaftlichen Bereich tätig sind und deren Trägern ein eigennütziges, erwerbswirtschaftliches Verhalten unterstellt werden kann. Bei einer derart motivierten Trägergruppe ist ein Verteilungsmodus zu erwarten, bei dem die aufgebrachten Beiträge und die erlangten Vorteile in eine Relation gesetzt werden.

Nur ein solcher Verteilungsmodus kann letztlich das Gleichgewicht oder die Stabilität der gesamten Organisation sicherstellen, da ein rationales Kalkül immer auf die Vorteils-/Nachteils-Relation bezug nimmt. Wird bei der Verteilungsregelung nicht auf eine Beziehung dieser beiden Größen abgestellt, ist mit einer Beitragsleistung kein Anspruch auf den Erhalt eventueller Fördermittel (Vorteile) verbunden und damit eine rationale Absicherung der Beitrittsentscheidung nicht möglich.

Aus den o.g. Gründen wird der Verteilungsmodus auf eine Äquivalenz von Beitrags- und Vorteilsanteilen

hinauslaufen¹.

Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist diejenige nach der Art der von den Trägern/Mitgliedern geleisteten Beiträge. Welche Leistungen sollen als Beitrag zur Funktionsfähigkeit der Organisation gewertet werden?

Zur Beantwortung dieser Fragestellung kann wieder bei den Interessen der Träger und damit letztlich bei der generellen Zielrichtung der Organisation angeknüpft werden, die von den Trägern bei der Beitritts- oder Gründungsentscheidung konzipiert wird.

Beiträge können in diesem Bezugssystem als Leistungen definiert werden, die einen positiven Einfluß auf die Funktionsfähigkeit der Organisation ausüben bzw. ihre Gründung ermöglichen.

In einer Kapitalgesellschaft bestehen die Beiträge der Trägergruppe üblicherweise in der Überlassung von Kapitalanteilen und/oder in der Übernahme von Haftungsrisiken, um auf diesem Wege eine möglichst hohe Rendite zu erhalten. Wenn hier ein Verteilungsmodus gewählt wird, bei dem sich der Anteil der zu beanspruchenden Fördermittel nach den zur Verfügung gestellten Kapitalanteilen und übernommenen Haftungsrisiken richtet, entspricht dieser Schlüssel durchaus dem Äquivalenzprinzip als auch den Interessen der Träger.

In einer genossenschaftlichen Organisation (hier sei wiederum auf das Identitätsprinzip verwiesen) gliedert sich die Beitragsleistung der Mitglieder/Träger in zwei Komponenten. Einmal wird durch die Zeichnung von Geschäftsanteilen und die damit verbundene Übernahme von Haftungsrisiken die finanzielle Grundlage für ein funktionsfähiges Unternehmen gelegt; die Beitragsleistung entspricht in dieser Hinsicht der Trägerfunktion in Ka-

¹ Zu einer Verteilung nach dem Äquivalenzprinzip siehe Ch.J. Barnard, Die Führung großer Organisationen, a.a.O., S. 137, und R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 91 ff.

pitalgesellschaften, wenn auch mit anderer Zielsetzung¹.

Doch dies ist in Genossenschaften nicht die entscheidende Leistung, obwohl sie die Basis für das mögliche Förderpotential bildet, die Kapitalbeiträge stellen primär eine finanzielle Absicherung der Unternehmenstätigkeit dar².

Die eigentlichen Beiträge in Genossenschaften sind eng mit der leistungsmäßigen Verbindung von Mitglied und Genossenschaftsunternehmen verknüpft. Über diese Beziehungen erhält das einzelne Mitglied seine Förderleistungen, erbringt aber auch andererseits seinen Beitrag zur positiven Beeinflussung der Funktionsfähigkeit der Organisation.

Indem ein Mitglied Umsätze mit dem Genossenschaftsunternehmen tätigt, stärkt es gleichzeitig die Funktionsfähigkeit der Organisation; Förderleistungen von Seiten der Unternehmung werden erst durch den Leistungsaustausch ermöglicht. Ein großes Volumen im Austausch zwischen Mitgliedern und Unternehmung verschafft der genossenschaftlichen Unternehmung ein erhöhtes Durchsetzungsvermögen im Marktprozeß, das dann wiederum zur Erlangung von Vorteilen für die Mitglieder umgesetzt werden kann. Ein hoher innerorganisatorischer Leistungsaustausch ist für das Unternehmen mit einem erweiterten Handlungsspielraum, mit einem größeren Machtpotential Dritten gegenüber verbunden, was wiederum die

1 Für diese Zuordnung siehe auch R. Henzler, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, a.a.O., S. 86, und den dortigen Verweis auf G. Draheim, Genossenschaftliche Zusammenschlüsse, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Bd. 1, Bonn 1956, S. 195 f.

2 In Kreditgenossenschaften muß diese Beitragsleistung abweichend gewichtet werden. Hier stellt die EK-Basis - das haftende EK - die Grundlage für das mögliche Kreditvergabevolumen dar und ist somit unmittelbar mit den möglichen Förderleistungen verbunden. Vgl. Grundsätze über das Eigenkapital und die Liquidität der Kreditinstitute vom 20. Januar 1969, Gesetz über das Kreditwesen, Sonderdrucke der Deutschen Bundesbank Nr. 2, 6. Aufl., o.O., 1980, S. 86 ff.

Grundlage für ein erhöhtes Förderpotential darstellt.

Für Genossenschaften des traditionellen oder integrierten Typs¹ kann in diesem Zusammenhang sogar von einem begrenzten Abhängigkeitsverhältnis gesprochen werden. Mit steigendem Umsatzvolumen zwischen Mitgliedern und genossenschaftlicher Unternehmung wird die gegenseitige Bindung, die Abhängigkeit voneinander, immer stärker.

In Marktgenossenschaften² kann nicht von einer so stringenten Beziehung zwischen Umsatzvolumen und der Begründung eines Abhängigkeitsverhältnisses ausgegangen werden. Auf der einen Seite sehen sich die Mitglieder einer anderen Struktur ihrer Kontrahenten gegenüber. Das Leistungssortiment und die Konditionen vieler Unternehmen entsprechen den Bedürfnissen der Mitglieder und sind mit dem Leistungsangebot der genossenschaftlichen Unternehmung vergleichbar, so daß den Mitgliedern der Genossenschaft mehrere Alternativen für den Leistungsbezug zur Verfügung stehen.

Auf der anderen Seite kann auch die Genossenschaftsunternehmung durch die Aufnahme von Leistungsbeziehungen zu Nichtmitgliedern ihren Handlungsspielraum erweitern. In diesem Sinne kann nicht mehr von einem Abhängigkeitsverhältnis zwischen Unternehmen und Mitgliedern gesprochen werden.

Dieser Sachverhalt vermindert zwar die Bedeutung des Beitrags des einzelnen Mitglieds im Hinblick auf die bloße Funktionsfähigkeit des Unternehmens, der Leistungsbezug und damit der Beitrag des Mitglieds wird jedoch wieder aufgewertet, wenn die Zahl der möglichen Alternativen in Betracht gezogen wird. Unter diesem

1 Für diese Typisierung der genossenschaftlichen Organisationsform siehe E. Dülfer, Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart, Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Wiener Studien des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen, NF. Bd. 1, Göttingen 1966, S. 11 ff.

2 Vgl. ebenda.

Blickwinkel dokumentiert der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Leistungsbeziehungen die Vorteilhaftigkeit der Leistungspalette des Genossenschaftsunternehmens und ermöglicht gleichzeitig der Unternehmung die Durchführung der speziell genossenschaftlichen Förderung, nämlich der Förderung über Leistungsbeziehungen.

Aus diesen Gründen kann das Umsatzvolumen des einzelnen Mitglieds als Beitragsleistung zur Funktionsfähigkeit der Organisation bezeichnet werden und als genossenschaftsspezifischer Schlüssel zur Verteilung der Förderleistungen herangezogen werden.

Auch für die genossenschaftsspezifische Förderung (es existiert eine Verbindung zu den Leistungsbeziehungen), die zeitversetzt erfolgt, kann als adäquater Bezugspunkt und Schlüssel das Umsatzvolumen des einzelnen Mitgliedes herangezogen werden¹.

In Genossenschaften bieten sich demnach zwei Verteilungsschlüssel für die Ansprüche der Mitglieder auf Förderleistungen an. Je nach Art der Beitragsleistung kann auf einen entsprechenden Schlüssel zurückgegriffen werden. Eine solche Differenzierung wird schon von Henzler vorgenommen², die dort allerdings nur auf die zeitversetzte Verteilung der Fördermittel unter den Mitgliedern bezogen wird.

Für die Überlassung von Kapitalanteilen kann eine von Henzler als "Kapitalbeteiligungsdividende"³ bezeichnete Vergütung gewährt werden. Die Höhe des Anspruchs richtet sich dabei nach dem Umfang der gezeichneten Geschäftsanteile. Die Fördermittel, die den Mitglie-

1 Die Begründung für den Verteilungsschlüssel der Förderung kann nicht auf die Stimmverteilung in den Willensbildungsprozessen angewandt werden, vgl. R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 95 f.

2 Für die folgende Unterteilung siehe R. Henzler, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, a.a.O., S. 83.

3 Vgl. ebenda, S. 85.

dern auf diese Weise zufließen, stellen allein auf die Funktion der Kapitalhergabe und Risikoübernahme durch die Mitglieder ab. Da kein Bezug zu den Leistungsbeziehungen besteht, der ja als Definitionsmerkmal für eine genossenschaftsspezifische Förderung aufgestellt wurde, fällt diese Art der Förderung und ihre Verteilung in eine "allgemeine" Förderungskategorie; wobei es für diese Einordnung keine Rolle spielt, ob der auf diese Weise erworbene Anspruch als Verzinsung der Geschäftsguthaben oder als Dividende auf die Geschäftsanteile verteilt wird.

Für die Verteilung der genossenschaftsspezifischen Förderung, deren Ansprüche sich aus den Umsatzrelationen ergeben, stehen prinzipiell zwei Möglichkeiten zur Verfügung, die sich allerdings nur in ihrer zeitlichen Dimension unterscheiden.

Bei einer unmittelbaren Förderung des Mitglieds ist die Äquivalenz von Leistung und Gegenleistung per se gesichert. Die Förderung erfolgt unmittelbar mit dem Leistungsbezug. Sie kann in der Leistung selbst begründet liegen, wenn das Mitglied diese spezielle Leistung nur über das Genossenschaftsunternehmen erhalten kann und keine vergleichbaren sachlichen Alternativen am Markt bestehen. Ebenso kann über das Konditionengefüge der Leistungspalette oder durch die Preis-Leistungskombination als solche eine unmittelbare Verteilung der Fördermittel an die Mitglieder erfolgen, wobei die Entsprechung zur Beitragsleistung gesichert bleibt.

Eine zeitliche Verzögerung der Förderung bzw. deren Verteilung tritt ein, wenn sich die genossenschaftliche Unternehmung im Leistungsverkehr mit den Mitgliedern

an Markt-, Tages- oder ähnlichen Preisen orientiert¹ und in der Kalkulation dieser Preise Gewinnbestandteile enthalten sind.

In diesem Fall ergibt sich für das Unternehmen ein Überschuß/Gewinn für die Abrechnungsperiode. Der Überschußanteil, der den Mitgliedern, der Mitgliedergruppe, zufällt (die möglicherweise auftretenden Konflikte bei der Verteilung zwischen den einzelnen Gruppen sind im vorstehenden geschildert), wird innerhalb der Gruppe dann wieder nach dem Umfang der Leistungsbeziehungen aufgeteilt.

Diese 'Betriebsbeteiligungsdividende'² steht in einem engen Zusammenhang mit den Leistungsbeziehungen zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsunternehmung und erfüllt damit die Forderungen, die an die Ausgestaltung einer genossenschaftsspezifischen Förderung gestellt werden.

Ohne auf die möglichen Differenzierungen und Berechnungsarten dieser Dividende einzugehen, wird dieser Ausdruck hier verallgemeinernd und leicht abgewandelt als Bezeichnung für die Förderleistungen benutzt, die ein Mitglied am Ende der Rechnungsperiode erhält und deren Berechnung sich auf den Umfang der Leistungsbeziehungen mit dem genossenschaftlichen Unternehmen stützt.

Ob nun auf die Verteilung der Fördermittel auf Basis der Geschäftsanteile oder auf der Grundlage des Umfangs der Leistungsbeziehungen - als genossenschaftsspe-

1 Zur Problematik der Preisfestsetzung in Genossenschaften vgl. R. Henzler, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, a.a.O., S. 61 ff., und H. Ohm, Die Genossenschaften und ihre Preispolitik, a.a.O., S. 84 ff., sowie G. Draheim, Die Genossenschaft als Unternehmenstyp, 2. Aufl., Göttingen 1955, S. 157 ff. Die Gewinnerzielung von genossenschaftlichen Unternehmen wird hier nicht problematisiert. Zur Diskussion dieses Punktes siehe O. Jahn, Wesen, Inhalt und Bedeutung des genossenschaftlichen Förderungsprinzips, a.a.O., S. 44 ff.

2 R. Henzler, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, a.a.O., S. 87.

zifische Förderung - abgestellt wird, beide Formen sind finanzielle Zuwendungen an das einzelne Mitglied. Auch die unmittelbare Förderung durch die günstigeren Konditionen beim Leistungsbezug läßt sich letztlich in finanziellen Größen (Geldeinheiten) ausdrücken. Diese Tatsache resultiert aus dem Bereich der Tätigkeit der genossenschaftlichen Organisation. Die Berechnungs- und Bewertungsgrößen im wirtschaftlichen Bereich sind Geldeinheiten, und das unterstellte Motiv zum Erwerb der Mitgliedschaft in einer Genossenschaft liegt in der Verfolgung der individuellen erwerbswirtschaftlichen Interessen.

Die Bewertung der möglichen und erfolgten Förderung in Geldeinheiten wirft jedoch Probleme auf, die in der angenommenen heterogenen Interessenstruktur der Mitglieder begründet sind. Eine Bewertung der Förderung kann letztlich nur in Bezug auf diese Interessen vorgenommen werden - die Quantifizierung der vermuteten Förderung in Geldgrößen gibt dafür nur einen Hilfsmaßstab ab.

Zusätzliche Schwierigkeiten entstehen, wenn versucht wird, Leistungen des genossenschaftlichen Unternehmens zu quantifizieren, die am Markt kein vergleichbares Äquivalent besitzen oder nicht marktfähige Leistungen sind.

Weiter sind Leistungen, die keinen direkt materiellen Charakter haben, nicht in den hier üblichen Größen zu messen und ihre Bewertung muß dem einzelnen Mitglied überlassen bleiben. Aus diesen Gründen kann der Versuch einer objektiven Erfassung und Berechnung aller genossenschaftlichen Förderleistungen und ebenso deren Verteilung nicht nur direkt und auf einer quantitativen Basis erfolgen, sondern es müssen auch qualitative Aspekte und indirekt greifende Maßstäbe in das Kalkül einbezogen werden.

3. Die Förderung unter wechselnden Umweltbedingungen

Die Förderung der an der genossenschaftlichen Organisation beteiligten Gruppen, hier besonders die Förderung der Mitglieder, und die Verteilung der Fördermittel wurde im vorstehenden nur unter einem statischen Blickwinkel untersucht. Ebenso wird eine isolierte Betrachtung der einzelnen Beziehungszusammenhänge zwischen der Genossenschaftsunternehmung und den verschiedenen Gruppen bzw. eine isolierte Untersuchung der Beziehungen in einer Gruppe angestellt.

Beide Verfahren oder Vorgehensweisen bedürfen einer Ergänzung. So soll der Prozeß der Förderung, der Vorteilsgewährung an bestimmte Gruppen und Individuen, im weiteren Verlauf dieses Abschnittes und der gesamten Arbeit als "dynamisches" Verfahren interpretiert und untersucht werden. Es wird somit die Frage nach Veränderungen und Erweiterungsmöglichkeiten der Förderung im Zeitablauf gestellt.

Die zweite Erweiterung des Untersuchungsgegenstandes bezieht sich auf das Verhalten der Genossenschaft und ihrer Umwelt. Die Genossenschaftsunternehmung und die an ihr beteiligten Gruppen agieren nicht isoliert sondern sind integriert in den Wirtschafts- und Wettbewerbsprozeß. Hier stellt sich die Frage, inwieweit Änderungen in der Umwelt, in der Wettbewerbssituation, sich auf die Förderung und die Förderungsmöglichkeiten auswirken.

Unter gleichzeitiger Berücksichtigung beider Sachverhalte wird eine realistischere Beurteilung der genossenschaftlichen Organisation und ihrer Aktionsmöglichkeiten zugunsten der Mitglieder möglich.

a. Dynamische Aspekte

Als Ausgangspunkt der hier beabsichtigten Problemschilderung kann eine Situation konstruiert werden, in der das Leistungsprogramm der genossenschaftlichen

Unternehmung so ideal konzipiert ist, daß es exakt den Bedürfnissen einer vorhandenen Mitgliedergruppe entspricht und damit ein Optimum an Förderungsmöglichkeiten zu einem bestimmten Zeitpunkt gewährleistet.

In einem solchen Fall werden die Mitglieder intensive Leistungsbeziehungen mit dem Genossenschaftsunternehmen unterhalten und neue Mitglieder werden hinzukommen, um auf diesem Weg eine möglichst umfassende Förderung ihrer privatwirtschaftlichen Interessen zu erfahren.

Durch diese Tätigkeit der Genossenschaft ändert sich zwangsläufig (wie vorstehend untersucht) die Struktur des betreffenden Marktes. Entweder werden durch die Aktivität des Unternehmens neue Angebotsmöglichkeiten und Marktchancen für andere Organisationen aufgezeigt, oder die schon am Markt agierenden Unternehmen sind gezwungen, sich in Leistung und Konditionen dem Genossenschaftsunternehmen anzupassen, wenn sich ihre Wettbewerbs-/Konkurrenzsituation nicht grundlegend verschlechtern soll.

Durch diese Veränderungen sieht sich die genossenschaftliche Unternehmung und die Mitgliedergruppe einer Situation gegenüber, in der die Unternehmung ihr "Fördermonopol" verloren hat und in den Leistungen und Konditionen mit anderen Anbietern vergleichbar ist.

Die Mitgliedergruppe bzw. das einzelne Mitglied hat jetzt vertretbare Alternativen für den Leistungsbezug und ist nicht mehr auf die Tätigkeit der Genossenschaftsunternehmung angewiesen.

Die genossenschaftsspezifische Förderung der Mitglieder (über Leistungsbeziehungen) entspricht jetzt der "allgemeinen" Förderung, die allen Kunden über den Leistungsbezug mit anderen Unternehmen zuteil wird. Besondere Vorteile können den Genossenschaftsmitgliedern nur noch durch andere, nicht genossenschaftsspezifische Vergünstigungen (z.B. Dividende auf Kapitalantei-

1e) gewährt werden¹.

In dieser Situation hat sich die Funktion der genossenschaftlichen Organisation gewandelt. Es steht nicht mehr das Angebot von besonderen Leistungen an die Mitglieder im Vordergrund sondern die "marktabäquade" Versorgung der Mitglieder. Die Förderung erfolgt in diesem Fall auf mittelbarem Wege, indem auf die Dividendenausschüttung auf Umsatz- oder Kapitalbasis abgestellt wird.

In diesem Zusammenhang soll eine weitere Differenzierung angesprochen werden, die im Bezug auf die Förderaktivitäten einer Genossenschaft vorgenommen wird. Abgestellt wird dabei auf das Begriffspaar "direkte-indirekte"² Förderung.

Unter direkter Förderung sollen hier diejenigen Vorteile verstanden werden, die sich für das einzelne Mitglied direkt aus dem Leistungsprogramm der genossenschaftlichen Unternehmung ergeben. Der Umfang der erfolgten individuellen Förderung ist damit abhängig vom Volumen der Leistungsbeziehungen zwischen Mitglied und Unternehmen.

Eine indirekte "Förderung" ergibt sich dagegen erst durch den Eintritt bestimmter Umweltreaktionen, die nicht von der Genossenschaft gesteuert werden können; die indirekte Förderung steht in keinem Zusammenhang mit den Leistungen des Unternehmens bzw. den Leistungsbeziehungen zwischen Mitglied und Unternehmen.

In der vorstehenden, konstruierten Situation ergibt sich eine indirekte "Förderung" durch den Eintritt einer Wettbewerbskonstellation, die eine Versorgung der

1 Erfolgt die Dividendenausschüttung jedoch mit Bezug auf das Austauschvolumen zwischen Mitglied und Unternehmung, so ist dies durchaus zur genossenschaftsspezifischen Förderung zu zählen, da eine Verbindung zu den Leistungsbeziehungen besteht.

2 Diese Differenzierung ist klar von dem Begriffspaar "unmittelbare-mittelbare" Förderung zu trennen, das sich allein auf die zeitliche Dimension bezieht.

Mitglieder der Genossenschaft zu "markadäquaten" Leistungen und Konditionen sicherstellt (markadäquat bezogen auf funktionale, nicht vermachtete Märkte¹).

Die "Vermachtung" des Marktes und damit die "Ausbeutung" der Mitglieder ist durch die Existenz der Genossenschaft verhindert, den Mitgliedern stehen mehrere Alternativen für den Leistungsbezug zur Verfügung.

Die Schaffung und Aufrechterhaltung dieser Wettbewerbs- und Konkurrenzsituation kommt aber nicht nur den Mitgliedern zugute, sondern allen Nachfragern der betreffenden Leistungen.

Die als indirekte "Förderung" bezeichnete "Vorteilsgewährung" ist letztlich nichts anderes als die Bereitstellung/Produktion eines öffentlichen Gutes durch die Genossenschaftsunternehmung.

Ein öffentliches Gut ist dadurch zu charakterisieren, daß auch Nichtmitglieder von den Aktivitäten der Genossenschaft profitieren, d.h. in den Genuß von Vorteilen kommen, ohne entsprechende Beiträge (Mitgliedschaft) geleistet zu haben. Indem die Genossenschaft die Funktion des Marktmechanismus stärkt, produziert sie ein öffentliches Gut, von dessen Nutzung die Nichtmitglieder nicht ausgeschlossen werden können².

In diesem Fall kann nicht mehr von einer Förderung der Mitglieder gesprochen werden; im Gegenteil, die Mitglieder leisten Beiträge, ohne daß ihnen dafür spezifische Vorteile (die Nutzung ist auf die Mitglieder beschränkt) geboten werden. Wenn unter diesen Umweltbedingungen die Funktionsfähigkeit der genossenschaftlichen Organisation aufrechterhalten werden soll, ist

1 Zur Frage der Marktmacht vgl. H. Bartling, Wirtschaftliche Macht unter wettbewerbspolitischen Aspekt, Schriftenreihe zur Industrie- und Entwicklungspolitik, hrsgg. v. F. Voigt, Bd. 8, Berlin 1971, S. 15 ff.

2 Zur Problematik der öffentlichen Güter und ihre Produktion durch Genossenschaften siehe auch E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 93 ff.

es notwendig, den Mitgliedern exklusive Vorteile auf anderen Gebieten zur Verfügung zu stellen, d.h. sie direkt zu fördern.

In dieser Hinsicht ist die indirekte "Förderung" der Genossenschaftsmitglieder kein Argument im Vorteils-/Nachteils-Kalkül, da alle Nachfrager von der geschaffenen Wettbewerbssituation profitieren und somit keine besonderen Anreize zur Leistung von Beiträgen und zum Erwerb der Mitgliedschaft bestehen¹.

Auch die latent vorhandenen Fördermöglichkeiten für die Mitglieder beim Eintritt von veränderten Umweltbedingungen - Ausrichtung der Unternehmung auf veränderte Mitgliederbedürfnisse, geringere Reaktionszeiten - reichen als alleiniges Argument in der Förderungsdiskussion nicht aus, da hiermit keine spezifischen Mitgliedervorteile verbunden sind. Bei einer eventuellen Umsetzung des vorhandenen "Potentials" in konkrete Leistungen (infolge einer Situationsänderung) kann jedoch nicht mehr von indirekter "Förderung" gesprochen werden, denn die Fördermöglichkeiten bei Veränderung der Umweltbedingungen werden erst durch das Handeln der Genossenschaft ausgeschöpft und fallen damit in die Rubrik der direkten Förderung.

Die obige Argumentation ist möglich, weil die Bedingungen, denen ein Austauschprozeß - hier der Marktprozeß - unterliegt, nicht als statisch und somit als unveränderlich angesehen werden können. Durch die ständige Änderung von Umweltbedingungen, des gesamtwirtschaftlichen Datenkranzes oder einzelwirtschaftlicher und regional begrenzter Situationen, ergibt sich die Notwendigkeit zu Aktionen und Reaktionen. Diese Funktion der Anpassung soll der Wettbewerbsprozeß² übernehmen;

1 Zur Ablehnung des Arguments der indirekten Förderung siehe auch H. Wagner, Genossenschaftliche Förderung: Lebendiges Prinzip oder Relikt?, a.a.O., S. 301 f.

2 Zu den Funktionen des Wettbewerbs vgl. E. Kantzenbach, Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, 2., durchgesehene Auflage, Wirtschaftspolitische Studien 1, hrsgg. v. H. Jürgensen, Göttingen 1967, S. 15 ff., besonders S. 19.

die Genossenschaften können den Mitgliedern gegenüber anderen Nachfragern nur dann Vorteile gewähren, wenn sie diesen Anpassungsprozeß beschleunigen können und so ein zeitlich begrenztes "Fördermonopol" aufbauen, indem sie den Mitgliedern eine besondere Preis-Leistungs Kombination anbieten. Hieraus läßt sich für Genossenschaften der Zwang zur ständigen Suche nach neuen Leistungsangeboten an die Mitglieder und damit zur innovativen Tätigkeit in Bezug auf die Mitgliederbedürfnisse ableiten¹.

Desweiteren können die Mitglieder über ihre grundsätzlich bestehenden Einflußmöglichkeiten (formale Macht) die genossenschaftliche Unternehmung dazu bewegen, ihnen Leistungen anzubieten, die nicht durch das bestehende Marktangebot abgedeckt werden. Damit sind Leistungen gemeint, die zwar den Bedürfnissen der Mitglieder entsprechen, die aber durch fehlende Verdienstmöglichkeiten oder zu hohe Risiken nicht in der Angebotspalette anderer Unternehmen enthalten sind.

Wie oben gezeigt, haben die Genossenschaften durchaus die Möglichkeit, ihre Funktion - die Förderung der Mitglieder - auch im Rahmen eines funktionsfähigen Wettbewerbs zu erfüllen, wenn es ihnen gelingt, ihre Politik auf die Bedürfnisse, die sich ändernden Bedürfnisse ihrer Mitglieder abzustellen.

Nicht notwendig oder akzeptabel ist dabei die Berufung auf eine Wettbewerbssituation, die nur noch eine indirekte "Förderung" zuläßt, denn dies ist, wie aufgezeigt, kein Argument in der Diskussion um die Förderung der Mitglieder.

¹ Zu den Möglichkeiten einer Genossenschaft, die Innovationsfähigkeit zu steigern, vgl. N. Eickhof, Kooperationsfähigkeit und funktionsfähiger Wettbewerb, a.a.O., S. 33 ff.

b. Mitgliederstruktur und Förderung

Schwerpunkt der bisherigen Ausführungen war die Reaktion der genossenschaftlichen Unternehmung auf Änderungen in den Umweltbedingungen, besonders auf Änderungen in der Wettbewerbsstruktur. Wie dabei schon angedeutet, ist für die Organisation, für die Unternehmung und die Funktionsfähigkeit des Ganzen die Beachtung und die Reaktion auf Änderungen in den Mitgliederbedürfnissen und in der Struktur der Mitgliedergruppe letztlich entscheidend; die Marktform tritt in dieser Sichtweise in den Hintergrund.

Auf der Suche nach Fördermöglichkeiten wird die genossenschaftliche Unternehmung versuchen, die zukünftigen Mitgliederbedürfnisse zu antizipieren und in konkrete Aktivitäten umzusetzen, um auch die zukünftige Mitgliederförderung und damit die Existenz der Genossenschaft sicherzustellen.

Eine weitere Absicherung und Verbesserung der Stellung der Unternehmung der Genossenschaft ist durch die zusätzliche Ansprache von potentiellen Mitgliedern möglich. Die zu konzipierende Leistungspalette deckt dann nicht nur die Wünsche der bestehenden Mitgliedergruppe ab, sondern kann auch bewußt auf die Gewinnung neuer, bisher noch nicht angesprochener Kundenkreise abgestimmt sein.

Diese Vorgehensweise hat sowohl Konsequenzen für die Unternehmung - eine mögliche Ausdehnung des Marktanteils, Stärkung der Wettbewerbsposition - als auch für die Mitgliedergruppe. Durch die betriebene Strategie verändert sich die Größe und die Struktur der Mitgliedergruppe. Eine geänderte Zusammensetzung der Mitgliedergruppe bedeutet wiederum eine veränderte Bedürfnisstruktur und damit eine Veränderung im Leistungsprogramm der Unternehmung. Die Veränderungen sind nicht gravierend, wenn die neuen Mitglieder ein ähnliches Umfeld und damit vergleichbare Ziele wie die bestehenden Mitgliedergruppe haben. Entsteht durch die neuen

Mitglieder jedoch eine relativ heterogene Gruppe, kann es aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen zu verstärkten Verteilungskonflikten und in deren Gefolge zu erheblichen Verschiebungen im Leistungsprogramm der Genossenschaftsunternehmung kommen¹.

Je heterogener die Mitgliedergruppe wird, desto schwieriger ist die Konzeption eines allen Bedürfnissen entsprechenden Leistungsprogramms, so daß es zu zeitweiligen Einbußen im Förderumfang einzelner Mitglieder kommen kann.

Ist die Mitgliedergruppe über die von der Unternehmung betriebene Strategie und ihre möglichen Konsequenzen informiert und wird dies Vorgehen legitimiert, so entspricht die Ausdehnung des Mitgliederkreises einer von den Mitgliedern anerkannten Notwendigkeit. Die Gruppe ist dann bereit, mögliche Änderungen im Leistungsangebot und damit im Angebot von Förderleistungen hinzunehmen, um die Stellung der genossenschaftlichen Unternehmung zu stärken und damit die Basis für eine Förderung auch in der Zukunft sicherzustellen.

Ebenfalls einen Einfluß auf die Förderung der Mitglieder in Genossenschaften kann die Aufnahme von Leistungsbeziehungen zu Nicht-Mitgliedern haben. Diese Leistungsbeziehungen werden geknüpft unter der Intention der Gewinnerzielung oder der Kapazitätsauslastung und haben so per Setzung eine andere Ausprägung und Richtung wie die Beziehungen zu den Mitgliedern.

Ein Einfluß auf das Leistungsprogramm und die Förderungsmöglichkeiten besteht dahingehend, daß bei der Konzeption der Leistungspalette der genossenschaftlichen Unternehmung auch die Bedürfnisse der Kunden be-

¹ Boettcher erörtert die Veränderung der Gruppenstruktur unter dem Gesichtspunkt der Steigerung der Produktivität in Genossenschaften. E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 139 f.

rücksichtigt werden.

Das Streben nach Gewinnerzielung und Ausbau der Marktposition kann zu einem immer größer werdenden Einfluß für die Nicht-Mitglieder führen; die Leistungsbeziehungen mit den Kunden gewinnen in dem Maße an Bedeutung, in dem das Ziel der Gewinnerzielung und damit der Beitrag der Kunden zur Funktionsfähigkeit der Organisation in den Vordergrund tritt (der modifizierten Funktion und Zielsetzung). Mit der steigenden Gewichtung der Beiträge der Kunden wächst auch deren Machtposition und ihr Anspruch sowie dessen Durchsetzungsmöglichkeiten auf erhöhte Förderleistungen.

Dies kann im Extrem zu einer Gleichgewichtung von Mitglieder- und Kundengruppe auf dem Sektor der Leistungsbeziehungen führen. Eine Differenzierung zwischen Mitglied und Kunde ist auf dem unmittelbaren Leistungssektor nicht mehr möglich. Dies kann von den Mitgliedern durchaus akzeptiert werden, wenn sie ihre Anreize/Vorteile auf einem anderen Gebiet erhalten und diese Form der Förderung ihren Bedürfnissen und Zielen entspricht. Durch die geringere Gewichtung ihrer Leistungsbeziehungen zum Genossenschaftsunternehmen verlieren sie jedoch an Einfluß auf die Organisation als Ganzes. Das Unternehmen kann die Strategie der erhöhten Nichtmitgliederorientierung ganz bewußt betreiben, um so auf dem Leistungssektor unabhängig und ohne besondere Berücksichtigung der Mitglieder agieren zu können. Den Mitgliedern steht dann nur noch die Einflußnahme über die Organisationsbeziehungen offen.

Verlieren die Leistungsbeziehungen zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsunternehmung an Bedeutung oder werden sie bedeutungslos, dann wird ein Funktionswandel der Organisation offenbar. Nicht mehr die Förderung über Leistungsbeziehungen und die gleichzeitige Einflußnahme über die Organisationsbeziehungen stehen im Vordergrund (Identitätsprinzip), sondern das Beitrittsmotiv der Mitglieder besteht in der Partizipation an

den im "normalen Geschäftsbetrieb" erzielten Gewinnen der Genossenschaftsunternehmung.

Die Aufnahme des Nicht-Mitglieder-Geschäftes in Genossenschaften ist nicht zwangsläufig mit einer wie oben geschilderten Entwicklung verbunden. Die Leistungsbeziehungen mit Kunden können durchaus auch zu einer Erhöhung des Förderpotentials und der Fördermöglichkeiten für die Mitglieder führen. Es sollte hier nur aufgezeigt werden; welche Entwicklungsrichtungen möglich sind.

Die Schilderung der Veränderungsmöglichkeiten im Förderbereich hat aufgezeigt, wie wichtig und somit beachtenswert die Umwelteinflüsse sind, die auf die Förderung der Mitglieder in Genossenschaften einwirken. Es ist deutlich geworden, daß die Beziehungen zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsunternehmung nicht isoliert gewertet werden dürfen, sondern daß eine realistische Erfassung und Einordnung der Fördermöglichkeiten nur unter Einbeziehung zahlreicher Umweltfaktoren möglich ist.

Das vorstehende Kapitel soll eine Übersicht geben über die grundsätzlichen Möglichkeiten der Förderung von Mitgliedern einer Genossenschaft. Da der Verteilungsmodus für den Förderumfang entscheidend ist, kann dies nur unter Einbeziehung der Verteilungsproblematik geschehen.

Bewußt ist dabei keine Erörterung der Detailfragen vorgenommen worden; dies soll im 2. Teil der Arbeit unter Bezug auf Kreditgenossenschaften geschehen. In diesem Kapitel ist die Förderung der Mitglieder über Leistungsbeziehungen als ein wesentliches Merkmal der genossenschaftlichen Organisation geschildert worden. Im dritten Kapitel soll jetzt daran anschließend die Kontrolle dieser Leistungs- und Förderungsbeziehungen durch die Mitglieder problematisiert werden.

III. Darstellung und Kontrolle der Förderung =====

Nachdem die grundsätzlichen Fördermöglichkeiten für die Mitglieder der genossenschaftlichen Organisation dargestellt worden sind, wird in diesem Kapitel Bezug genommen auf die Kontrollmöglichkeiten, welche die Mitglieder im Rahmen des Förderungskomplexes haben.

Kontrolle meint dabei nicht nur die Überwachung von Förderaktivitäten der Unternehmung, sondern schließt auch die Einflußmöglichkeiten der Mitglieder auf die Gestaltung des Leistungsprogramms und anderer Fördermöglichkeiten ein.

Die Notwendigkeit zu Kontrollhandlungen in Genossenschaften seitens der Mitglieder ergibt sich aus der Entscheidungsdelegation an hauptamtliche Vorstandsmitglieder und der Funktion, die diesen Entscheidungsbeauftragten zugeordnet wird.

Da diese Funktionszuordnung nicht unstrittig ist, werden am Beginn dieses Kapitels die unterschiedlichen theoretischen Grundlagen einer solchen Funktionszuordnung angesprochen und anschließend die daraus resultierenden Konsequenzen erläutert und aufgezeigt.

Aufbauend auf dem in Münster entwickelten Ansatz der Kooperationstheorie werden dann die Kontrollmöglichkeiten und -mechanismen betrachtet und die Bedingungen ihrer Funktionsfähigkeit erörtert. Da die Information der Mitglieder als Grundlage einer wirksamen Einflußnahme auf die Förderpolitik der Genossenschaftsunternehmung angesehen wird, kommt es zu einer Auseinandersetzung mit den Informationsmöglichkeiten der Mitglieder und deren Verbesserung bzw. Institutionalisierung. Aufgrund der vorstehenden Überlegungen erfolgt dann eine detaillierte Entwicklung eines Systems, welches den Mitgliedern eine verbesserte Informationsmöglichkeit gibt und damit die Durchführung einer fundierten Kontrolle erlaubt, die als notwendige Bedingung für die

Legitimation der Tätigkeit des Genossenschaftsunternehmens angesehen wird¹.

1. Unterschiedliche Gewichtungen der Willensbildung und Entscheidungsfindung im Rahmen theoretischer Ansätze

Anknüpfend an die Erörterung der Grundlagen der Organisationsbeziehungen (S.23 f) wird in diesem Abschnitt versucht, die Konsequenzen aufzuzeigen, die sich aus einer unterschiedlichen Sichtweise der Entscheidungsfindung in Organisationen - hier speziell genossenschaftlich strukturierter Organisationen - ergeben.

Die Schlüsse, die sich dabei aus der schon erörterten Entscheidungsdelegation an hauptamtliche Vorstandsmitglieder ergeben, sind in starkem Maße abhängig von den theoretischen Ausgangspositionen der ausgewählten Autoren² und der Funktion, die innerhalb der Theoriegebäude den Entscheidungsbeauftragten zugeordnet wird. Aus diesen Gründen sollen nicht nur die o.g. Konsequenzen aus den unterschiedlichen Ansätzen gezogen werden, sondern es findet im folgenden auch eine kurze Schilderung der theoretischen Ansätze statt.

a. Der methodologische Individualismus und seine Implikationen

Begonnen wird die Beleuchtung der grundsätzlichen Theorien, die sich auf die Handlungsweise von Koopera-

1 Für das Legitimationsproblem speziell in Genossenschaften siehe auch W. Jäger, Die Legitimität von Führungsentscheidungen in Genossenschaften als Rechts- und Organisationsproblem, Vorträge und Aufsätze aus dem Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, NF 2, Münster 1979.

2 Die Auswahl der Autoren ergibt sich aus dem Versuch, möglichst klar abgrenzbare Positionen darzustellen, aus denen sich die unterschiedlichen Theoriegrundlagen ableiten lassen.

tionen - hier Genossenschaften - beziehen, mit der Darstellung der Konzeption der in Münster entwickelten Kooperationstheorie¹.

Ihre Schlußfolgerungen sind schon im 1. Kapitel im Rahmen der Diskussion der Organisationsbeziehungen angesprochen worden, hier soll jedoch das Grundkonzept dargestellt werden.

Im 1. Kapitel wurde die Entscheidungsdelegation hauptsächlich mit Kosten- und Praktikabilitätsüberlegungen begründet. Als Gegensatzpaar traten dabei die Sachqualität der Entscheidungen und die Bindung des Entscheidungsbeauftragten an die Interessen der Träger auf. Die Schwierigkeiten des Ansatzes bestanden in der Vereinbarkeit oder eben in der scheinbaren Unvereinbarkeit beider Sachverhalte.

In diesem Rahmen, in diesem Spannungsverhältnis kann aber auch die Aufgabe des Entscheidungsbeauftragten definiert werden. Er fungiert in diesem Ansatz quasi als "politischer Unternehmer"².

In dieser Funktion bietet der Entscheidungsbeauftragte Lösungen/Regelungen für die Probleme der ihn beauftragenden Gruppe an und versucht gleichzeitig, die Zu-

1 Der Ansatz wurde in den grundlegenden Aspekten von Boettcher und Eschenburg entwickelt. Dazu: E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., derselbe, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, a.a.O., und R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., derselbe, Der ökonomische Ansatz zu einer Theorie der Verfassung, Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Hrsg.: E. Boettcher, Band 21, Tübingen 1977. Die Darstellung in diesem Abschnitt orientiert sich an den generellen Ausführungen von K. Homann, Die Interdependenz von Zielen und Mitteln, Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Hrsg.: E. Boettcher, Band 27, Tübingen 1980.

2 Zu diesem Begriff vergleiche J.A. Schumpeter, Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 3. Auflage, München 1972, S. 429, und G. Kirsch, Ökonomische Theorie der Politik, Tübingen 1974, S. 72 f.

stimmung der Gruppe für seine Lösungsvorschläge zu erhalten.

Dieser "Arbeitsplatzbeschreibung" eines hauptamtlichen Vorstandes - wenn die geschilderte Problematik auf reale genossenschaftliche Organisationen angewandt wird - liegt ein ganz bestimmtes Politikverständnis zugrunde. Politik wird in diesem Ansatz aufgefaßt als "... Organisierung kollektiven Handelns durch demokratisch kontrollierte politische Unternehmer"¹.

Dem Entscheidungsbeauftragten wird somit ein initiativer oder auch innovativer Part für das Handeln der betreffenden Organisation - hier der Genossenschaft - zugesprochen. Bei einer derartigen Funktionsbeschreibung stellt sich die grundlegende Frage, wie diese starke Stellung eines Individuums gegenüber einer ihn beauftragenden Gruppe zu rechtfertigen ist.

Die Betonung des Individuums, der Ansatz des "methodologischen Individualismus"², ist Grundlage der Kooperations- und Theorie. Dieser Erklärungsansatz führt jedes soziale, kollektive Handeln auf das individuelle Handeln zurück. Auf die Genossenschaftstheorie übertragen, werden die Handlungen und Entscheidungen in der genossenschaftlich strukturierten Organisation unter dem Blickwinkel des methodologischen Individualismus untersucht.

Bezüglich der eingangs erörterten Problematik der Entscheidungsdelegation kann dann die Frage formuliert werden: welche Möglichkeiten bestehen, das kollektive Handeln, das Tätigwerden für eine Gruppe, unter dem Aspekt des Individualismus zu rechtfertigen, zu legitimieren?

1 K. Homann, Die Interdependenz von Zielen und Mitteln, a.a.O., S. 286.

2 Dazu K. Homann, Die Interdependenz von Zielen und Mitteln, a.a.O., S. 222, und den Hinweis auf K.R. Popper, Das Elend des Historizismus, 2. Auflage, Tübingen 1969, S. 107 f.

Wie berechtigt und wie notwendig diese Fragestellung ist, zeigt sich, wenn berücksichtigt wird, daß der methodologische Individualismus - weiter normativ gesehen - jedem Einzelnen, jedem Individuum, das Recht zur Einflußnahme auf kollektive Entscheidungen zubilligt.

Unter diesem Aspekt, der die höchstmögliche Interessendurchsetzung des Einzelnen betont, können kollektive Entscheidungen nur einstimmig gefaßt werden. Als Entscheidungsregel ist demnach das Veto-Recht adäquat zum Ansatz des Individualismus.

Wie schon im 1. Kapitel betont, ist diese Regelung unter Kostengesichtspunkten nicht praktikabel, so daß allein aus rationalen Überlegungen jedes Einzelnen¹ andere Entscheidungsregeln angesetzt werden. Eine andere, von der Einstimmigkeit abweichende Regel wird nur dann zu institutionalisieren sein, wenn bestimmte Grundrechte der Beteiligten geschützt und nicht im Voraus zu definierende Schwellen das Entmündigungs- und Ausbeutungsproblem² und damit die externen Kosten³ begrenzen.

Die Kosten der kollektiven Entscheidungen können (für große Gruppen z.B. durch indirekte Demokratie und Delegation sowie Auslagerung von Entscheidungsbefugnissen) letztlich auf ein akzeptables Maß gesenkt werden. Bei diesen Überlegungen ist die Legitimation der wie vorstehend konzipierten Entscheidungsfindung noch nicht berücksichtigt.

Die Legitimationsforderung, die vom methodologischen (oder hier normativen) Individualismus an die kollektiven Entscheidungen gestellt wird, kann bei der oben

1 Vgl. R. Eschenburg, Der ökonomische Ansatz zu einer Theorie der Verfassung, a.a.O., S. 82 ff.

2 Vgl. E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 69 ff.

3 Vgl. K. Homann, Die Interdependenz von Zielen und Mitteln, a.a.O., S. 268 f.

getroffenen Regelung nur durch geeignete Kontrollmechanismen gesichert bzw. erfüllt werden, welche die externen Kosten begrenzen und einen positiven Saldo zwischen der Kostenersparnis durch Entscheidungsdelegation und den Kosten einer möglichen Diskriminierung oder Ausbeutung herbeiführen.

Nachdem dem Entscheidungsbeauftragten die Rolle des politischen Unternehmers zugesprochen wurde, ist es jetzt seine Aufgabe, den Trägern geeignete Mechanismen und ausreichende Informationen zur Überwachung und Bewertung seiner Tätigkeit zur Verfügung zu stellen.

In diesem Sinne sind die Grundsätze des Individualismus auch unter dem Aspekt der Entscheidungsdelegation einzuhalten, wenn der Entscheidungsbeauftragte bemüht ist, seine Handlungen zu legitimieren, indem er den Trägern - hier den Mitgliedern der Genossenschaft - die Möglichkeit zur Kontrolle seiner Tätigkeit gibt.

Die zweite Funktion des hier angesprochenen politischen Unternehmers besteht in der Herstellung oder Herbeiführung einer hohen Qualität seiner Entscheidungen. Die Möglichkeiten zur Erfüllung dieser Aufgabe sind allein in der Person bzw. der fachlichen Eignung des Entscheidungsbeauftragten begründet. Diese Qualitätsforderung ist besonders bei kollektiven Entscheidungen relevant, da hier die Verluste bzw. Kosten von "falschen Entscheidungen" auf eine große Zahl von Betroffenen zurückfallen. Sie soll sicherstellen, daß die Vorstellung, Modifizierung und Durchführung von Projekten (Maßnahmenbündel) eine sachliche Fundierung besitzt.

Die Kombination von Legitimation und Qualität läßt sich nach dem hier vertretenen Ansatz nicht in einem starren Ziel-Mittel-Schema verwirklichen. Die Gründe für die Ablehnung dieser Möglichkeit und der daraus folgenden Funktionsbeschreibung des Entscheidungsbeauftragten als politischer Unternehmer sollen hier kurz aufgeführt werden.

Zuerst einmal kann nicht von einer Unabhängigkeit von Zielen und Mitteln gesprochen werden¹. Die Handlungen, die auf ein bestimmtes Ziel hin unternommen werden, verursachen Kosten bzw. Opportunitätskosten, indem sie die benötigten Ressourcen für eine andere Verwendung sperren. Diese hier angesprochen "andere Verwendung" stellt wiederum ein alternatives Ziel dar. Auf diese Weise wird die Verwirklichung eines Zieles dadurch beeinflusst, welche Kosten, welcher Ressourcenverzehr zur Verfolgung eines anderen Ziels angesetzt wird. Dieser betreffende Ressourcenverzehr ist abhängig von den gewählten Mitteln - und damit schließt sich der Kreis.

Ein Entscheidungsträger, der innerhalb eines festgesetzten Zielsystems² die ihm am geeignetsten erscheinenden Mittel suchen und zur Zielverfolgung einsetzen soll, kann im eng abgesteckten Rahmen seine Sachkenntnis nutzen. Damit ist die Qualität der kollektiven Entscheidungen sichergestellt; der Entscheidungsträger beeinflusst durch seine Handlungen jedoch auch das Zielsystem selbst und greift in dieser Hinsicht wertend ein. Die Qualitätsforderung kann in dieser Weise zwar im bestehenden Zielsystem gesichert werden, die Legitimation seiner Handlungen kann aber nicht in Bezug auf ein bestehendes Zielsystem definiert werden, da der Entscheidungsbeauftragte durch seine Mittelwahl das System selbst beeinflusst und modifiziert.

Der zweite wichtige Einwand gegen ein Ziel-Mittel-Schema als Handlungsrahmen für den Entscheidungsbeauftragten bezieht sich auf die Aufstellung dieses Zielsystems.

¹ Vgl. K. Homann, Die Interdependenz von Zielen und Mitteln, a.a.O., S. 143 ff.

² Zum Begriff des Zielsystems vgl. E. Heinen, Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966, und für die Genossenschaften H. Lampert, Zur Zielfunktion von Genossenschaften in der wachsenden Wirtschaft, in: ZfgG, Bd. 22 (1972), S. 341 ff.

Die Konzipierung eines solchen Systems setzt einen Konsenz über die Interessen der Träger voraus. Dieser Konsenz darf sich nicht auf die Formulierung von allgemein akzeptierten Normen wie Frieden und Freiheit - oder für Genossenschaften den Förderungsauftrag - beschränken, sondern muß die detaillierten Zielvorstellungen der Träger enthalten, wenn er zur Vorgabe eines Handlungsrahmens dienen soll. Die Konsenzfindung über diese Fragen gestaltet sich in einer großen Gruppe¹ schwierig und kostenintensiv, besonders wenn für die betreffende Gruppe von divergierenden Interessen ausgegangen wird (die Schwierigkeiten bei der Aufstellung von Zielsystemen werden im Laufe dieses Kapitels nochmals aufgegriffen). Die Schwierigkeit der Konsenzfindung betont auch der hier vertretene Ansatz.

Jeder einzelne Kooperationsteilnehmer versucht, seine Interessen möglichst umfangreich durchzusetzen. Bei der unterstellten Heterogenität der Interessen ist das Auftreten von Konflikten bei der Konzipierung eines Zielsystems nicht zu verhindern. Wenn jetzt versucht wird, dieses System durch Abstimmungs- und Wahlmechanismen in der Gruppe festzulegen, werden diese Interessenkonflikte keinesfalls gelöst. Ein Konsenz, d.h. eine Einigung auf eine gewisse Zielrichtung, ist nur im Hinblick auf allgemein gehaltene Formulierungen möglich, die wiederum nicht tauglich sind für die Funktion des Zielsystems als Legitimationsgrundlage.

¹ Gruppengröße wird hier nicht von der Zahl definiert, sondern vom Interdependenzverhältnis der einzelnen Mitglieder. In einer kleinen Gruppe besteht Entscheidungsinterdependenz, während in einer großen Gruppe die Außenseiterposition (Nutzen aus der Gruppenleistung ohne Beitragsleistung) ohne große Sanktionsgefahr eingenommen werden kann. Siehe auch E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 109 ff.

Wie schon betont, werden durch Wahlmechanismen, die nicht auf der Einstimmigkeit beruhen, die Konflikte in der Gruppe nicht gelöst. Aufgrund von Abstimmungsergebnissen kann zwar das geforderte Zielsystem bestimmt werden (vorbehaltlich späterer Einwände), die Interessengegensätze bestehen jedoch fort.

Dies einmal aufgestellte Zielsystem fungiert dann quasi als "Korsett", das den Entscheidungsbeauftragten weitgehend an die Trägerinteressen bindet, es macht ihm jedoch die Reaktion auf veränderte Umwelteinflüsse und das Eingehen auf die nicht gelösten Konflikte in der Gruppe unmöglich. Die so nicht gegebene Flexibilität des Handlungsrahmens macht die Ausnutzung der Sachkenntnis des Entscheidungsbeauftragten unmöglich, da er hier nur noch als "Ausführungsorgan" der Träger in Erscheinung tritt.

Der hier vertretene Ansatz betont die Gleichgewichtigkeit von Qualitäts- und Legitimationsforderungen. Aus diesem Grund wird eine nur an der Zielerreichung (ohne Berücksichtigung der Mittel) ausgerichtete Funktionsbeschreibung des Entscheidungsbeauftragten ebenso abgelehnt wie eine Verwendung des Beauftragten als bloßes Ausführungsorgan der Träger. Aus der Gleichgewichtung ergibt sich die Aufgabe für den Entscheidungsbeauftragten, als politischer Unternehmer tätig zu werden, d.h. innerhalb eines flexiblen Handlungsrahmens seine Sachkenntnis für qualitativ hochstehende Entscheidungen einzusetzen und diese Entscheidungen für die Träger kontrollierbar bzw. nachvollziehbar zu machen¹.

Auf dieser Basis kann eine Handlungstheorie aufgebaut werden, welche die bestehenden Konflikte in einer Organisation aufgreift und in ihren Erklärungsansatz einbezieht.

¹ Als Anreiz für diese Tätigkeit gewährt ihm der flexible Handlungsrahmen auch die Verfolgung seiner persönlichen Interessen, so weit dies von den Trägern sanktioniert wird.

Unterschiedliche Interessen werden dabei für die Verhältnisse in der Trägergruppe selbst und für die Beziehung zwischen Trägergruppe und Entscheidungsbeauftragten unterstellt¹.

Das geschilderte Spannungsverhältnis und die in dieser Organisation ablaufenden Entscheidungsprozesse ergeben den Ausgangspunkt für eine Handlungstheorie, die letztlich Hypothesen über das Verhalten von Organisationen ermöglicht, indem auf die innerorganisatorischen Entscheidungsprozesse und damit auf das Verhalten der Individuen abgestellt wird.

Ziel des theoretischen Teils dieser Arbeit ist es nun, aufbauend auf dem geschilderten Ansatz die Förderungsmöglichkeiten der Träger einer bestimmten Organisationsform, der Genossenschaft, auszuleuchten und Möglichkeiten zur Legitimation der vorgenommenen Förderaktivitäten aufzuzeigen. Dies bedeutet hier die Erörterungen von Kontrollmöglichkeiten von Seiten der Mitglieder.

Bevor näher auf diesen Aspekt eingegangen wird, soll auf zwei andere theoretische Ansätze eingegangen werden, die zu einer anderen Sichtweise der Kontrollproblematik führen.

¹ Diese Annahme läßt sich im weitesten Sinne durch das neoklassische Rationalitätsaxiom begründen, siehe R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 23 f, das jedem Individuum ein eigennütziges Handeln und damit das Streben nach der Durchsetzung der eigenen Interessen zubilligt. Dieses eigennützige Verhalten besteht auch nach dem Eintritt in eine Organisation oder nach Konzipierung eines Zielsystems weiter. Aus diesem Grunde kann auch von heterogenen Interessen in der Trägergruppe gesprochen werden, ebenso wie dem Entscheidungsbeauftragten eigennützige Motive als Handlungsgrundlage unterstellt werden können.

b. Eine sozio-ökonomische Theorie¹ der Genossenschaften

Ausgangspunkt einer anderen Sehweise und Schwerpunktsetzung - auf einen der exponierten Vertreter W.W. Engelhardt wird hier Bezug genommen - ist ebenfalls der methodologische Individualismus mit Berufung auf K.R. Popper und J.S. Mill².

Dabei wird jedoch nicht versucht, kollektives Handeln auf individuelle Interessen zurückzuführen und daraus eine Handlungstheorie zu entwickeln, wie vorstehend geschildert wurde.

Vielmehr wird versucht, auf dieser Basis einen empirischen Theorieansatz³ zu gründen, der einen Erklärungswert für Entwicklungen und dazugehörige Veränderungen im Bereich der Genossenschaften liefert. Dadurch ergibt sich zwangsweise ein anderer Blickwinkel, ein anderes Raster, das nicht nach den einzelwirtschaftlichen Organisationsproblemen und deren Grundlagen fragt, sondern nach den Beziehungen zwischen Organisation bzw. Individuum und Umwelt.

Ausgangspunkt dieser Betrachtungen sind nicht axiomatische Verhaltensannahmen; es wird vielmehr nach den Leitbildern, den individuellen Utopien, geforscht, die sich aus dem Bezug zur sozialen Umwelt ergeben und die Grundlage des empirischen Ansatzes darstellen. Verwiesen sei unter diesem Aspekt auf die Ansätze der Morphologie, die eine typologische Differenzierung von Organisationen auf deren Sinnstruktur und andere Merkmale zurückführt⁴.

1 Zu diesem Begriff vgl. W.W. Engelhardt, Art.: Genossenschaftstheorie, in: Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Hrsg.: E. Mändle, H.-W. Winter, Wiesbaden 1980, Sp. 835 ff.

2 Vgl. W.W. Engelhardt, Geschichte und Grundlagen mittelständischer Genossenschaften als Ansatzpunkte theoretischer Kooperationsanalysen, ZfG, Bd. 26 (1976), S. 285 ff, hier S. 287.

3 Vgl. ebenda, S. 290.

4 G. Weisser, Die Unternehmensmorphologie - nur Randgebiet?, a.a.O., und W.W. Engelhardt, Die Stellung der Genossenschaften im Angleichungsprozeß gesellschaftswissenschaftlicher und einzelwirtschaftlicher Strukturen, Arch.f.ö.u.fr.U., Bd. 8 (1966/67), S.70ff.

Dieser Rückgriff auf die "letzten Ziele"¹ und Leitbilder der Individuen wird für nötig befunden, da der Erklärungswert von rationalen Zielen und Motiven nicht als ausreichend angesehen wird, um Verhaltensaussagen über eine Organisation treffen zu können².

Die angesprochenen Leitbilder sind wiederum abhängig von den Umweltbedingungen, mit denen der Einzelne konfrontiert wird.

Als Basis der sozio-ökonomischen Theorie der Genossenschaften erfolgt somit eine Analyse der Lebenslage und der sozialen Umwelt des Individuums, um aus deren Leitbildern und Utopien bzw. einer gruppenspezifischen Zuordnung Schlüsse für die Zielsetzung von Genossenschaften ziehen zu können.

Wie schwierig solche Reduktionsversuche sind, wird deutlich, wenn bei dieser Motivforschung Differenzen im Handeln der Organisation und der Träger erklärt werden, indem auf die Differenz zwischen subjektivem und institutionellem Sinn zurückgegriffen wird³.

Ausgewählte Gruppen, für die bestimmte Leitbilder identisch und charakteristisch sind, geben der Organisation letztlich ihre Widmungsform und diese Leitbilder (geprägt von der sozialen Umwelt) beeinflussen wiederum die Transformationsmöglichkeiten der Organisation.

Schwerpunkt dieser Theorie ist somit die Erklärung ge-

1 Trotz kritischer Äußerungen scheint Engelhardt in diesem Fall zur Position von Nelson (regressive Methode) zu tendieren, W.W. Engelhardt, Sind Genossenschaften gemeinwirtschaftliche Unternehmen, a.a.O., S. 31 ff.

2 W.W. Engelhardt, Entscheidungslogische und empirische Kooperationsanalyse, WiSt, Heft 3 (1978), S. 104 ff.

3 Vgl. ebenda und W.W. Engelhardt, Art.: Genossenschaftstheorie, a.a.O., Sp. 835.

nossenschaftlicher Zielsetzungen und deren Wandlungen durch die Unterstellung von gruppenspezifischen Leitbildern. Die Ausrichtung und Handlungsweise der genossenschaftlichen Organisation hat in dieser Theorie ihren Ursprung nicht in den Ergebnissen der innerorganisatorischen Entscheidungsprozesse, sondern wird auf die o.g. Leitbilder zurückgeführt. Die möglichen Spannungen in der Organisation werden durch diese Konzeption nicht berücksichtigt, entscheidend ist der erfolgte Sinnbezug.

Dabei wird das Vorhandensein von Konflikten in der Mitgliedergruppe durchaus gesehen. Durch die Zurückführung auf gemeinsame Leitbilder der betreffenden Gruppe wird jedoch ein hypothetischer Konsenz postuliert, der als Handlungsrahmen für den Entscheidungsbeauftragten gilt. Auf diese Weise kann dann auch von einer homogenen Interessenlage und einer solidarischen Grundhaltung in der Genossenschaft gesprochen werden, wobei in diesem Rahmen die Betrachtung der Entscheidungsprozesse unterlassen wird.

Die Aufgabe des Entscheidungsbeauftragten innerhalb dieses Ansatzes liegt in der Verwirklichung der grundlegenden Ziele dieser, jetzt homogenen Mitgliedergruppe. Das Legitimationsproblem ist durch diese Verfahrensweise ausgeklammert bzw. kein Problem in diesem Sinne mehr, da die Handlungen des Entscheidungsbeauftragten immer auf die gemeinsamen Beweggründe und Motive der Mitgliedergruppe zurückgeführt werden können. Entscheidend ist nur noch die fachliche Autorität des Entscheidungsbeauftragten, wenn seine Tätigkeit bewertet werden soll. Somit kann der Aufbau von Kontrollmechanismen und die Problematik von Entscheidungsdelegation und -Auslagerung vernachlässigt werden.

Dieser Ansatz beruht auf anderen Ausgangshypothesen als die vorstehend geschilderte Kooperationstheorie¹. Er entwickelt zwar auch Annahmen über das Verhalten von Organisationen, läßt aber den Zwischenschritt über die Theorie kollektiver Entscheidungen außer acht.

Im vorstehend geschilderten Ansatz steht das Individuum und sein eigennütziges Verhalten bzw. die dadurch entstehenden Spannungen und Konflikte im Mittelpunkt des Erklärungsinteresses, während der hier erörterte Ansatz das Vorhandensein von konfliktären Interessen zwar sieht, diese jedoch durch die Rückführung auf Leitbilder und Umweltsituationen der Gruppe als nicht ausschlaggebend für das Verhalten der Organisation betrachtet bzw. postuliert.

Dies impliziert auch eine andere Funktion des Entscheidungsbeauftragten, der hier nur als Garant der Qualität kollektiver Entscheidungen gesehen wird, weil die Legitimation durch ein leitbildorientiertes ("richtiges") Handeln vorausgesetzt wird.

Der für diese Arbeit grundlegende Ansatz geht weiter und sieht den Entscheidungsbeauftragten gleichzeitig als politisch Handelnden, der für die Qualität und Legitimation seiner Entscheidungen einzutreten hat.

c. Genossenschaften als Gegenstand von Effizienzbe- trachtungen

Eine mehr einzelwirtschaftliche Betrachtungsweise der genossenschaftlichen Organisationsform steht auch bei Dülfer, der hier als Repräsentant einer dritten Forschungsrichtung angesprochen wird, im Vordergrund. Schwerpunkt ist dabei jedoch nicht so sehr die Untersuchung und Wertung der politischen Prozesse als viel-

¹ Ein Vergleich der theoretischen Ansätze und ihrer Implikationen - allerdings unter dem Aspekt der Genossenschaftsgründung - ist nachzulesen bei D.v. Brentano, Grundsätzliche Aspekte der Entstehung von Genossenschaften, Schriften zum Genossenschaftswesen und zur öffentlichen Wirtschaft, Hrsg.: W.W. Engelhardt, Th. Thiemeyer, Band 1, Berlin 1980.

mehr die Untersuchung der Organisation unter den Aspekten einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie. Die Genossenschaft wird als Untersuchungsobjekt einer, an der Managementtheorie orientierten Betrachtungsweise benutzt¹.

Demnach steht im Mittelpunkt des Interesses die Wirksamkeit, die Effizienz der genossenschaftlichen Unternehmung. Folgerichtig ist der Ausgangspunkt der Erörterungen die Problematik der Zielbildung und -Verwirklichung in der Organisation.

Wenig Raum nimmt dabei die Behandlung der möglicherweise auftretenden Konflikte bei der Zielbildung (die durchaus als Problem erkannt werden)² und ihre Auswirkungen ein. Dagegen wird eine ausführliche Erörterung der Möglichkeiten der Zieldarstellung und ihre Verwendung für die Effizienzfeststellung in Genossenschaften vorgenommen.

Von der Zielermittlung bei den Mitgliedern ausgehend wird ein Schema zur "Operationalisierung" dieser Vorstellungen entwickelt. Operationalisierung meint hier im weitesten Sinne den technischen Prozeß der Transformation der Mitgliederziele³ in Ziele für das genossenschaftliche Unternehmen und die Quantifizierung der Zielerreichung. Operationalisierung wird hier nicht unter den politischen Aspekten betrachtet, sondern unter dem Aspekt der Aufstellung von Ziel- und Handlungsnormen durch das Management.

Die Analyse der Zielkonkretisierung und-Erfüllung erfolgt in diesem Ansatz hauptsächlich unter Effizienz Gesichtspunkten und nicht bezogen auf die politische Dimension der Organisationsbeziehungen.

1 Vgl. E. Dülfer, Die Evaluierung von Genossenschaften, ZfG Bd. 27 (1977), S. 316 ff.

2 E. Dülfer, Welche Relevanz hat der "Förderungsauftrag" für die Pflichtprüfung der eingetragenen Genossenschaft, ZfG Bd. 30 (1980), S. 47 ff.

3 Die Mitglieder (Träger) sind nach dieser Auffassung nur eine Gruppe unter vielen, die auf das Zielsystem der Untersuchung einwirken können. Im Operationalisierungsprozeß treten die Zielvorstellungen anderer Gruppen hinzu.

Die starke Orientierung an der Managementlehre wird auch deutlich, wenn man den systemtheoretischen Ansatz von Dülfer betrachtet¹. Dieser Ansatz ist sehr dienlich für die klare Darstellung der Handlungs- und Steuerungsvorgänge in der genossenschaftlichen Unternehmung; die Beteiligung der Mitglieder bzw. Mitglieder-gremien reduziert sich dort jedoch auf eine Randposition. Allein die Vorgabe der weitgefaßten Grundsätze und der Leistungsbezug wird den Mitgliedern zugeordnet.

Im Mittelpunkt stehen hier die Möglichkeiten einer effizienten Zielverwirklichung. Damit kann auch die Aufgabe des Entscheidungsbeauftragten umschrieben werden. Ihm kommt in diesem Ansatz die Funktion der Zielerfassung und Zielverfolgung zu. Die Effizienz dieser Zielverfolgung kann durch im System installierte Kontrollmechanismen - Feed-back-Prozesse im Regelkreis - erfaßt werden.

Da die Steuerungsvorgänge auf einem Zielsystem aufbauen, werden die Ermittlungsmöglichkeiten für ein solches System von Dülfer ausführlich behandelt². Diese Erörterungen bedeuten ohne Zweifel einen großen Fortschritt bei der methodischen Vorgehensweise der Zielermittlung.

Dies alles geschieht aber unter dem Gesichtspunkt des Aufbaus eines effizienten Steuersystems für Unternehmen.

1 Dazu E. Dülfer, Zielsysteme, Entscheidungsprozeß und Organisationsstruktur im kooperativen Betriebsverbund. Eine Anwendung kybernetischer Betrachtungsweise, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung - Festschrift zum 65. Geburtstag von G. Draheim -, Hrsg.: G. Weiser, Göttingen 1968, S. 170 ff.

2 Siehe dazu auch E. Dülfer, Bewertungs- und Meßprobleme bei der Evaluierung von Genossenschaften in Entwicklungsländern, in: Zur Krise der Genossenschaften in der Entwicklungspolitik, Hrsg.: E. Dülfer, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen Reihe B, Bd. 10, Göttingen 1975, und derselbe, Leitfaden für die Evaluierung kooperativer Organisationen in Entwicklungsländern, Organisation und Kooperation in Entwicklungsländern, Bd. 17, Göttingen 1979. Hier wird der Zielbildungs- bzw. Erhebungsprozeß ausführlich geschildert.

Die Mitglieder werden bei der Gestaltung dieses Systems nicht explizit einbezogen, sie stehen, quasi isoliert, am Beginn und Endpunkt des Systems, ohne daß deutlich wird, daß ihnen von der genossenschaftlichen Strukturkonzeption her ein beträchtlicher Einfluß eingeräumt wird.

Diese Sichtweise ergibt sich aus der Setzung des Untersuchungsschwerpunktes. Nicht die Ableitung einer Handlungstheorie, einer Verhaltenstheorie der genossenschaftlichen Organisation steht im Vordergrund, sondern die Erörterung einer möglichst effektiven Unternehmenssteuerung durch die Entscheidungsbeauftragten.

Effizienz wird hier definiert im Hinblick auf die Wirksamkeit der Tätigkeit bei der Zielverfolgung¹. Damit ist zwar auch hier die Zielermittlung ein wichtiger Untersuchungsaspekt, er wird jedoch nicht unter politischen Gesichtspunkten problematisiert, sondern die Zielermittlung wird unter erhebungstechnischen Aspekten erörtert.

So bildet hier, wie im zuerst geschilderten Ansatz, die mehr einzelwirtschaftliche und erwerbswirtschaftliche Betrachtungsweise der genossenschaftlichen Organisation das Hauptinteresse des Erklärungsansatzes; bei Dülfer wird jedoch verstärkt auf die mechanische Durchführung von Steuerungsprozessen und deren Grundlagen abgestellt.

Die eingangs dargestellte Kooperationstheorie berücksichtigt mehr die politische Dimension der genossenschaftlichen Organisation. Die Konsequenzen, die sich aus der Funktion des Entscheidungsbeauftragten im Rahmen der Kooperationstheorie ergeben, sollen im weiteren erörtert werden, wobei das Hauptaugenmerk auf die zur Verfügung stehenden Kontrollelemente gelenkt wird.

¹ Zur Begriffsdiskussion siehe E. Dülfer, Die Evaluierung von Genossenschaften, a.a.O., S. 320.

2. Kontrollmechanismen als Konsequenz der Delegation und Auslagerung von Entscheidungsbefugnissen

Nachdem im ersten Abschnitt des Kapitels die unterschiedlichen Forschungsrichtungen dargestellt worden sind, sollen jetzt, aufbauend auf der Kooperationstheorie die Konsequenzen geschildert werden, die sich unter dem Blickwinkel des methodologischen Individualismus und der Funktionsbeschreibung des Entscheidungsbeauftragten als politischer Unternehmer ergeben.

Die Delegation und Auslagerung von Entscheidungsbefugnissen kann nach diesem Ansatz nur einhergehen mit der Institution von Kontrollmechanismen.

Mit der Entwicklung eines Kontrollsystems wird keinesfalls ein verstärktes Mißtrauen gegen Entscheidungsbeauftragte propagiert. Der Kontroll- und Informationsmechanismus bezieht sich nicht auf Personen, sondern auf die Organisation als solche¹. Die Transparenz der Organisationen wird heute als eine wichtige gesellschaftspolitische Forderung erhoben, um das Individuum und seine Rechte vor einer bürokratischen Übermacht zu schützen.

So dramatisch ist die Situation in den Genossenschaften nicht, die Forderungen nach mehr Informationen auch hier ist aber ein Indiz für eine ähnliche Tendenz der Loslösung der Organisation von ihren Trägern.

Das den Entscheidungsbeauftragten der Genossenschaftsunternehmung entgegengebrachte Vertrauen, das sich im eingeräumten Handlungsspielraum dokumentiert, kann unter diesem Aspekt nur durch einen funktionsfähigen Informations- und Kontrollmechanismus gerechtfertigt werden.

¹ Zu dieser Problematik vgl. R. Eschenburg, Der ökonomische Ansatz zu einer Theorie der Verfassung, a.a.O., S. 209 ff. und den dortigen Hinweis auf N. Luhmann, Vertrauen, 2. erw. Auflage, Stuttgart 1973.

a. Einsatzmöglichkeit und Folgerungen direkter Kontrollmechanismen

Für Kontrolle, d.h. hier die Überwachung und Steuerung der Tätigkeit des Entscheidungsbeauftragten (des Unternehmens) durch die Träger oder ihre Gremien, kann prinzipiell auf zwei Verfahrensweisen zurückgegriffen werden

Die Erfassung und Kontrolle einer Tätigkeit kann einmal direkt und zum anderen indirekt erfolgen. Die Differenzierung zwischen direkter und indirekter Kontrolle bezieht sich dabei auf die zugrundeliegende Norm und auf den Vorgang der Steuerung, bzw. auf die angewandten Steuerungsinstrumente. In diesem Sinne umfaßt der hier benutzte Kontrollbegriff auch die Messung bzw. Erfassung eines Sachverhaltes und die an diesen Erhebungsvorgang anschließenden Aktivitäten.

Direkte Kontrolle beinhaltet die Gegenüberstellung von erfolgter Aktivität (ermittelter Sachverhalt) und projektiertem Aktivitätsniveau. Es handelt sich um einen Soll/Ist-Vergleich, bei dem geplante Zielgrößen den Ergebnissen von zielbezogenen Handlungen gegenübergestellt werden. Die so direkt erfaßte Abweichung wird dann unmittelbar als Steuerungsgröße im Kontrollprozeß verwandt. Die Erfassung eines Sachverhalts und die Steuerungsaktivität sind hier unmittelbar verbunden. Ein Erfolg bemißt sich in diesem Definitionsrahmen nach der Differenz zwischen Zielgröße und erreichtem Wert¹.

Die Voraussetzung, die Bedingung einer funktionsfähigen direkten Kontrolle ist somit die Existenz von Vorgabe- oder Zielgrößen, die im Hinblick auf eine Erfolgs-

¹ Erfolg wird hier definiert als "... Grad, in dem ein Ziel realisiert worden ist", H. Flohr, Probleme der Ermittlung volkswirtschaftlicher Erfolge, Monographien zur Politik, Hrsg.: Forschungsinstitut für Sozialpolitik der Universität zu Köln, Heft 7, Göttingen 1964, S. 10 (im Original kursiv).

messung eine Maßstabsfunktion und unter dem Aspekt der anschließenden Kontrollhandlung eine Steuerungsfunktion übernehmen. Zwischen der Erfassung der Abweichung und dem Steuerungsprozeß erfolgt keine Bewertung der Abweichung; die Bewertung ist hier schon durch den Maßstab, die Zielgröße selbst, vorgegeben.

Eine indirekte Kontrolle ist notwendig, wenn keine expliziten Zielgrößen als Maßstab zur Verfügung stehen. Das heißt nicht, daß keine Zielvorstellungen existieren, auf die bei der Messung Bezug genommen werden kann. Die Ziele sind jedoch nicht eindeutig bestimmt oder quantifizierbar, oder es soll noch eine neuerliche Bewertung der Abweichung vorgenommen werden, so daß zwischen die Erfassung eines Tatbestandes und der Einleitung von Steuerungshandlungen noch ein Bewertungsprozeß geschoben wird. Das Spezifikum der indirekten Kontrolle besteht somit nicht schwerpunktmäßig im Erfassungsvorgang eines Tatbestandes, sondern in der Anwendung der Steuerungsinstrumente.

Während also bei der direkten Kontrolle eine Abweichung vom projektierten Wert unmittelbar zu einer automatischen Steuerungshandlung führt, ist bei der indirekten Kontrolle ein Bewertungsprozeß zwischengeschaltet; daran anschließend erfolgt erst der Einsatz von Steuerungs- bzw. Kontrollinstrumenten.

Es soll jetzt erörtert werden, welche Tatbestände in genossenschaftlichen Organisationen der Kontrolle unterliegen, welche Verfahrensweise dabei verwendet werden kann und wer diese Kontrollhandlungen durchführt.

In genossenschaftlichen Organisationen kann grundsätzlich von zwei Gruppen, zwei Erfolgsdimensionen, ausgegangen werden, welche die Grundlage von Kontrollhandlungen darstellen. Einmal wird die genossenschaftliche Unternehmung als solche betrachtet und zum anderen die Beziehungen zwischen Unternehmung und Mitgliedergruppe. Diese Trennung ist möglich, wenn der Unter-

nehmung selbständige Handlungsmöglichkeiten zugesprochen werden, wie dies in der Arbeit bereits dargestellt wurde¹.

Ein Tatbestand, der in diesem Rahmen der Kontrolle unterliegt, ist somit die Aktivität, die sich auf die Ziele der Genossenschaftsunternehmung (vielmehr auf die von den beteiligten Gruppen entwickelten Zielvorstellungen) bezieht. Als Beispiele können hier die Erhaltung der Existenz und die Sicherung einer kontinuierlichen Entwicklung - kurz, die auf eine Marktbehauptung zielenden Aktivitäten - genannt werden. Für Kreditgenossenschaften ist dabei besonders die Beachtung der Vorschriften des KWG (Gesetz über das Kreditwesen) zu betonen. Diese Ziele und Aktivitäten sind essentiell für die Interessensphäre der Genossenschaftsunternehmung und damit der Entscheidungsbeauftragten und Mitarbeiter und unterliegen ihrer Kontrolle. In diesem Rahmen ist auch die Aufstellung von konkreten Zielwerten und deren Verwendung für Kontrollhandlungen möglich. Die Betriebswirtschaftslehre stellt hier ein umfassendes Instrumentarium zur Erfassung der relevanten Tatbestände und ihrer Steuerung zur Verfügung.

Doch auch die Mitglieder selbst sind an der Existenz-erhaltung der Genossenschaftsunternehmung interessiert, die ja die Erbringung von Förderleistungen sicherstellen soll. Neben der "Selbstkontrolle" der Unternehmung steht somit die Kontrolle durch die Mitgliedergruppe und ihre Gremien. Eine wichtige Funktion er-

1 Siehe dazu die Erörterungen zur bipolaren Leitung im Rahmen der Diskussion der Organisationsbeziehungen. Das Mitglied agiert einmal als Individuum und andererseits als Mitglied einer Gruppe. Die Handlungen der Unternehmung werden dabei durch einen kollektiven Entscheidungsprozeß determiniert. Die Ergebnisse dieser Entscheidungen können sich erheblich von den Zielen des einzelnen Mitgliedes unterscheiden, zumal wenn die Delegation und die Auslagerung von Entscheidungsbefugnissen in Betracht gezogen wird. Zusätzlich sind für die Handlungen der Unternehmung auch noch die Ziele anderer beteiligter Gruppen zu berücksichtigen, so daß durchaus von einer Selbständigkeit und von Zielen "der Unternehmung" gesprochen werden kann.

füllt in diesem Zusammenhang der jeweilige Prüfungsverband, der durch seine Prüfungstätigkeit in der Lage ist, die Mitglieder bei der Kontrolle der auf die Marktbehauptung zielenden Aktivitäten der Unternehmung zu unterstützen oder auch selbst steuernd einzugreifen.

Daß eine Behauptung und Entwicklung der Genossenschaft auf einem betreffenden Markt nicht zwangsläufig auch mit einem Erfolg im Hinblick auf die Förderungsbeziehungen mit den Mitgliedern verbunden ist, wird deutlich gemacht durch die hier vorgenommene Trennung in Markterfolg und Mitgliedererfolg¹.

Mit Hilfe eines Angebots an marktadäquaten Leistungen durch das genossenschaftliche Unternehmen sowohl an Mitglieder als auch an Kunden wird die Position des Unternehmens zwar gestärkt, über die Förderung der Mitglieder können damit jedoch noch keine Aussagen gemacht werden².

Eine verstärkte Förderung über die Kundenbeziehungen kann sogar zu einer Schwächung der Position der Mitglieder führen, so daß es im Extremfall zu einer konträren Entwicklung von Markterfolg und Mitgliederförderung kommen kann. Um eine solche Entwicklung zu verhindern und die Tätigkeit des Genossenschaftsunternehmens und damit des Entscheidungsbeauftragten auf die Mitgliedererfordernisse auszurichten und seine Tätigkeiten im Sinne des o.g. methodologischen Individualismus zu legitimieren, ist auch die Erfassung und Kontrolle der Beziehungen zwischen Mitgliedern und

1 Zu dieser Differenzierung siehe E. Boettcher, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, a.a.O., S. 48, und die vorangegangenen Ausführungen in: derselbe, Die Spannungen zwischen Produktivität und Effektivität in Genossenschaften hochentwickelter Marktwirtschaften, in: Genossenschaften im Systemvergleich, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg. E. Boettcher, C. Berichte Bd. 5, Tübingen 1976, S. 83 ff.

2 Das zur Erhöhung des Markterfolges bewußt Schmälerungen im Bereich der Förderung einzelner Mitglieder vorgenommen werden, kann nachgelesen werden bei E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 131 ff.

Unternehmen erforderlich.

Diese Beziehungen unterliegen zwar einer allgemeinen Kontrolle durch das Unternehmen, diese erfolgt aber mehr in Hinsicht auf betriebswirtschaftliche Erfordernisse und die Ziele und Interessen des Entscheidungsbeauftragten und der "Unternehmung". Da von einer Spannungssituation zwischen den Interessen der Entscheidungsbeauftragten und denen der Mitglieder ausgegangen wird, kann ein solcher Kontrollprozeß nicht als ausreichend im Sinne der aufgestellten Legitimationsforderung angesehen werden.

In einem Prozeß, der die Förderung der Mitglieder erfassen und steuern soll, kann die Norm, der Maßstab für die Erfassung und Bewertung, nur in den Mitgliederinteressen und -zielen gefunden werden.

Bei einem solchen Prozeß liegt das Problem in der Aufstellung der geforderten Norm. Ein Zielsystem, das als gültige Norm im Kontrollprozeß verwendet wird, muß die Interessen der Mitgliedergruppe erfassen¹. Diese Mitgliedergruppe wird hier als relativ heterogen zusammengesetzte Gemeinschaft angesehen. Heterogen nicht nur im Hinblick auf ihren (Vermögens-)Status und ihr soziales Umfeld, sondern auch in Bezug auf ihre Bedürfnisse.

Unterschiedliche Lebenslagen und Tätigkeitsfelder führen zu voneinander abweichenden Bedürfnissen und damit zu einer differenzierten Zielsetzung. Ein Zielsystem, welches die Kontrolle der Leistungs- und Förderungsbeziehungen zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsunternehmung erlauben soll, muß alle diese Komponenten

¹ Zur Aufstellung von genossenschaftlichen Zielsystemen vgl. auch H. Lampert, Zu Zielfunktionen von Genossenschaften in der wachsenden Wirtschaft, a.a.O. und J. Dube, Zur Frage der Ziele und Zielsetzung bei Genossenschaften, Arch.f.ö.u.fr.U., Bd. 9 (1968-72), S. 97 ff., sowie E. Dülfer, Leitfaden für die Evaluierung kooperativer Organisationen in Entwicklungsländern, a.a.O.

berücksichtigen. Dabei ist nicht nur auf die unterschiedliche Zielausprägung und -richtung zu achten, sondern auch auf die Wertigkeit der Ziele, da auch die Rangstufe von gleichgerichteten Zielen von Individuum zu Individuum schwankt.

Neben den sachlichen Schwierigkeiten, die mit der Aufstellung dieser Norm und damit mit der Aggregation vieler Einzelziele zu einem Zielsystem verbunden sind, kommt noch das Problem der Erfassung der jeweiligen Ziele hinzu. Die Mitglieder sind nicht ohne weiteres und in jedem Fall in der Lage, ihre Präferenzen, d.h. ihre Bedürfnisstruktur, offenzulegen. Von der Konzeption des Kontrollansatzes her - die Mitgliederziele als Norm zur Erfassung von Aktivitäten und deren Steuerung - ist dies aber eine notwendige Voraussetzung.

Neben der Aggregation der Einzelziele setzt dies Vorgehen bei den Mitgliedern die Kenntnis der Handlungsalternativen voraus, aus denen dann die individuell günstigste ausgewählt werden muß. Ebenso muß sichergestellt sein, daß die Zielrichtung und -ausprägung über längere Zeit hinweg konstant bleibt. Mit einer Veränderung der Umweltsituation tritt auch eine Veränderung der Bedürfnisstruktur ein, die wiederum maßgebend ist für die Zielsetzung. Dieser dynamische Aspekt findet hier jedoch keine Berücksichtigung.

Dem hier zu kritisierenden Konzept liegt eine ganz bestimmte Aufgabenteilung in der genossenschaftlichen Organisation zugrunde. Die Zielvorgaben gehen von den Mitgliedern aus und bilden den Handlungsrahmen für die Entscheidungsbeauftragten. Eine nachträgliche Zielrevision ist hier unmöglich. Die Bemühungen sind in dieser mechanistischen Betrachtungsweise auf eine möglichst effiziente Zielerfüllung durch den Entscheidungsbeauftragten ausgerichtet.

Seine Tätigkeit ist auf diese Weise von vornherein legitimiert und gleichzeitig ist sein möglicher Handlungsspielraum abgesteckt.

Eine Modifizierung dieses Systems ergibt sich, wenn die Formulierungsfähigkeit der Mitglieder in Hinsicht auf die Konzipierung eines gültigen Zielsystems als für nicht ausreichend angesehen wird, und dem Entscheidungsbeauftragten die Interpretation der Mitgliederziele überlassen bleibt.

Das Genossenschaftsunternehmen setzt die allgemeinen Zielvorstellungen der Mitglieder in konkrete Vorgabewerte um. Auf diese Weise läßt sich eine geschlossene Zielhierarchie für die Mitgliederförderung begründen¹. Das Zielsystem kann dann als Norm im Kontrollprozeß verwendet werden.

Diese Normen werden aber letztlich vom Entscheidungsträger selbst gesetzt. Es findet zwar ein auf exakte Vorgabewerte gestützter Kontrollprozeß statt, hierbei werden aber nicht die Spannungsverhältnisse zwischen den, bei der Zielsetzung beteiligten Gruppen berücksichtigt. Es besteht wieder die Möglichkeit, daß die Interessen der Mitglieder durch andere Gruppen- oder Einzelinteressen dominiert werden, zumal wenn der Zielsetzungsprozeß nicht für alle Beteiligten transparent gemacht wird.

Ein so konzipiertes Zielsystem bleibt in seinem Ausagewert als Kontrollnorm für die Mitgliederförderung zweifelhaft, da der stringente Zusammenhang zwischen den möglichen Mitgliederzielen und der Norm nicht garantiert werden kann. Die Legitimationsforderung kann durch einen solchen Kontrollmechanismus nicht sichergestellt bzw. erfüllt werden.

Unabhängig von der vorgenommenen Funktionszuordnung bei der Aufstellung der Zielhierarchie ist

1 Zur Aufstellung von Zielsystemen und deren Verwendung für die Erfolgsermittlung siehe auch J. Derfuß, Erfolgsermittlung bei gewerblichen und ländlichen Genossenschaften, Diss. Köln, 1973, sowie die Besprechung von Derfuß bei W. Goetzke, Probleme der Erfolgsermittlung bei Förderungsgenossenschaften, Arch.f.ö.u.fr.U., Bd. 10 (1975), S. 354 ff.

der systemtheoretisch orientierten Betrachtungsweise¹ der Kontrollproblematik eine mechanistische Auffassung ohne Revisionsmöglichkeit der Normen immanent.

Der Aufbau des Systems beinhaltet einen Automatismus. Nach der globalen Zielvorgabe und deren Interpretation durch die Entscheidungsbeauftragten oder nach der soziologischen Erhebung der Mitgliederziele und der Bildung von Zielsystemen werden die Mitglieder nicht mehr direkt in den Kontrollprozeß einbezogen. In Anlehnung an den kybernetischen Systemansatz kann dann von einer automatischen Prozeßsteuerung² gesprochen werden.

Der Prozeß basiert auf einer direkten Erfassung von Abweichungen und deren gleichzeitiger Verwendung als "Steuergrößen". Es ist kein Bewertungsvorgang durch die Mitglieder zwischengeschaltet. Die einmal festgelegten Zielgrößen dienen gleichzeitig als Bewertungs- und Einflußgrößen. Dülfer z.B. betont zwar: "Die Förderung wird von den Mitgliedern "bezweckt", und sie ist damit ganz in das subjektive Urteil der Mitglieder gestellt"³; innerhalb des beschriebenen Systems wird den Mitgliedern jedoch keine Möglichkeit gegeben, aktiv in den Kontrollprozeß einzugreifen. Ihre Mitwirkung beschränkt sich auf die Zielsetzung und ist danach abgeschlossen.

Der Ansatz der direkten Kontrolle wird hier für die Kontrolle der Förderung der Mitglieder einer Genossenschaft als nicht ausreichend angesehen, da er zu stark

1 Zu dieser Richtung der Organisationstheorie vgl. J. Baetge, Art.: Systemtheorie, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 7, Wiesbaden 1977, S. 510 ff., und W.H. Wacker, Betriebswirtschaftliche Informationstheorie - Grundlagen des Informationssystems -, Wirtschaftswissenschaften, Bd. 5, Opladen 1971, S. 14 ff.

2 Vgl. ebenda.

3 E. Dülfer, Welche Relevanz hat der "Förderungsauftrag" für die Pflichtprüfung der eingetragenen Genossenschaft?, a.a.O., S. 49.

auf Automatismen abstellt und nicht auf Veränderungen im Bewertungsschema, und damit auf Individuen, reagieren kann.

Da hier von Interessendifferenzen in der Mitgliedergruppe und zwischen der Gruppe und dem "Genossenschaftsunternehmen" ausgegangen wird, muß in einem Kontrollprozeß der Förderleistungen den Mitgliedern die Gelegenheit gegeben werden, ihre unterschiedliche Bewertung der erfaßten Tatbestände einzubringen und so steuernd auf die Förderung selbst einzuwirken.

b. Indirekte Kontrolle als adäquater Mechanismus

Die Forderung, die Mitglieder einer Genossenschaft nicht nur als Begründer von Normen (durch Zielvorgabe) anzusehen, sondern sie aktiv in den Kontrollprozeß zu integrieren, ist nur durch die Institutionalisierung von indirekten Kontrollmechanismen zu erfüllen.

Auch in dieser Richtung sind zwei Möglichkeiten zur Gestaltung gegeben. Einmal kann ganz bewußt auf die Vorgabe von Normen durch die Mitglieder verzichtet werden. Nur die generelle Zielrichtung wird von den Mitgliedern bestimmt, und den Entscheidungsbeauftragten bleibt dann die konkrete Ausgestaltung der Geschäftspolitik überlassen. Die Beurteilung der Tätigkeiten verbleibt allein den Mitgliedern, ohne daß dabei auf vorher aufgestellte Normen zurückgegriffen wird. Die Mitglieder vergleichen das Leistungssortiment der Unternehmung mit ihren individuellen Zielbündeln und ziehen aus diesem Vergleich Konsequenzen für ihr Verhalten gegenüber der genossenschaftlichen Unternehmung.

Die Konsequenzen, mit denen die Mitglieder im begrenzten Rahmen eine Beeinflussung der Unternehmung erreichen können, erstrecken sich im wesentlichen auf den Bereich der Intensität der Leistungsbeziehungen, auf die Äußerungen über die Förderpolitik auf der Generalversammlung (Vertreterversammlung) und auf die Wahl

der Leitungsgremien, d.h. auf die Auswahl der Entscheidungsbeauftragten. Diese drei Kontrollmechanismen - Abwanderung, Widerspruch und Abwahl¹ - beeinflussen die genossenschaftliche Unternehmung sowohl über den Weg der Leistungsbeziehungen als auch über die Organisationsbeziehungen.

Die Probleme dieser Ausrichtung eines indirekten Kontrollansatzes liegen in den Beurteilungsmöglichkeiten der Mitglieder und in der Funktionsfähigkeit der Steuerungsmechanismen.

Zur selbständigen Beurteilung der Förderleistungen durch die Mitglieder ist eine Information der Mitglieder über mehrere Sachverhalte notwendig.

Zuerst einmal muß den Mitgliedern das Leistungssortiment der genossenschaftlichen Unternehmung bekannt sein. Die Mitglieder müssen weiter über alternative Leistungsangebote anderer Unternehmen informiert sein, um eine erste Einstufung der Genossenschaft vornehmen zu können. Desweiteren ist die Kenntnis der nicht durchgeführten Aktivitäten notwendig, um die Auswahlkriterien der genossenschaftlichen Unternehmung im Hinblick auf die vorgenommenen Förderaktivitäten beurteilen zu können. Die Erfüllung dieser Forderungen ist mit einer Informationsflut für die Mitglieder verbunden, die ihre Verarbeitungskapazitäten bei weitem übersteigt. Die Kosten der Informationsverarbeitung bei den Mitgliedern lassen diesen Weg als nicht praktikabel erscheinen, zumal die Mitglieder auf diese Weise die Funktion der Entscheidungsbeauftragten übernehmen bzw. nachvollziehen. In einer solchen Situation - Verarbeitung aller Informationselemente durch die Mitglieder - wird die Begründung für die Delegation und Auslagerung der Entscheidungsbefugnis hinfällig (Kostensenkung und erhöhte Qualität); die Mitglieder

¹ A.O. Hirschman, Abwanderung und Widerspruch, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, A. Studien, Bd. 8, Tübingen 1974.

sind dann in der Lage, die genossenschaftliche Unternehmung selbst zu leiten und damit ist auch die Institutionalisierung dieser Kontrollmechanismen überflüssig (da sie auf den Entscheidungsbeauftragten bzw. seine Funktion abstellen).

Wenn also das Prinzip der indirekten Kontrolle beibehalten werden soll, ist es notwendig, die Mitglieder ausreichend über die zu kontrollierenden Tatbestände und Handlungen zu informieren und sie bei der Erfassung und Verarbeitung zu unterstützen, ohne die Vorteile der Entscheidungsdelegation durch zu hohe Kontrollkosten zu negieren.

Ein solches Kontroll- bzw. Informationssystem soll im folgenden dargestellt werden, zuvor ist aber die Funktionsfähigkeit der Eingriffsinstrumente zu erörtern, mit denen die Mitglieder nach erfolgter Bewertung die Förderpolitik der Genossenschaft beeinflussen können.

Die Kontroll- oder Steuerungsinstrumente können in zwei Kategorien eingeteilt werden. Dabei ist die Abwanderung ein externer, und die Abwahl und der Widerspruch sind interne Kontrollinstrumente¹.

Die Abwanderung selbst ist kein spezifisch genossenschaftliches Instrument zur Beeinflussung der Geschäftspolitik. Dieses Instrument kann prinzipiell von allen Gruppen oder Individuen gegenüber allen Sachverhalten als Druckmittel zur Durchsetzung der Interessen benutzt werden, sobald Alternativen vorhanden sind. Im Wettbewerbsprozeß ist die Wanderung von Nachfragern zwischen den verschiedenen Anbietern das klassische Steuerungsinstrument. Auf Genossenschaften übertragen wechseln die Mitglieder mit ihrem Leistungsbe-

1 Zum Einsatz der Kontrollinstrumente und den Bedingungen ihrer Funktionsfähigkeit siehe A.O Hirschman, Abwanderung und Widerspruch, a.a.O., S. 17 ff., und E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 155 f., sowie derselbe, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, a.a.O., S. 82 ff

zug zu anderen Anbietern über, wenn sie die Förderleistungen der genossenschaftlichen Unternehmung als nicht ausreichend betrachten. Dieser Prozeß kann in zwei Schritte unterteilt werden, wobei einmal nur die Leistungsbeziehungen und dann im folgenden auch die Organisationsbeziehungen mit dem Unternehmen gelöst werden. Eine Abwanderung von Mitgliedern ist für die genossenschaftliche Unternehmung ein Indiz für ungenügende Förderleistungen und gleichzeitig eine Aufforderung zur Änderung der bestehenden Sachlage, um die Existenz und Entwicklung der Unternehmung zu sichern.

Die Abwahl als interner Kontrollmechanismus stellt ab auf die Organisationsbeziehungen in der Genossenschaft. Hier können die Mitglieder durch ihr Stimmverhalten die Zustimmung oder die Ablehnung einer bestimmten Förderpolitik deutlich machen. Dies führt dazu, daß ein an der Wiederwahl/Bestätigung interessierter Entscheidungsbeauftragter versucht, die Förderinteressen der Mitglieder durch das Leistungsprogramm der Unternehmung abzudecken.

Ebenfalls über die Organisationsbeziehungen ist der Widerspruch als zweites internes Kontrollinstrument wirksam. In seiner Funktion als Träger und Leistungsbezieher kann das Mitglied seine Meinung über die Förderpolitik der Unternehmung ausdrücken und eine Änderung/Fortführung verlangen.

Die Kontrollinstrumente werden in der Regel nicht isoliert eingesetzt, vielmehr wird ihre Wirksamkeit durch eine entsprechende Kombination erhöht. Erst die Kombination der Instrumente macht auch die spezifische Ausrichtung auf genossenschaftliche Strukturen deutlich.

Besonders die Kombination von Abwanderung und Widerspruch als Kontrollinstrument ist genossenschaftsspezifisch und konstruktiv. Während die Abwanderung von Mitgliedern nur ein Indiz für zu geringe Förderleistungen ist, gibt der Widerspruch auch eine inhaltliche Beschreibung der Mängel. Auf diese Weise ist es mög-

lich, die Mängel zu beheben, ohne die Existenz der Genossenschaft selbst zu gefährden.

Die Einsatzfähigkeit und Wirkung der Kontrollmechanismen unterliegt jedoch Restriktionen, die ihre Funktionsfähigkeit beeinflussen. Bei der Abwanderung ergibt sich dies aus der Konzeption selbst. Die Einschränkung der Leistungsbeziehungen oder als letzte Konsequenz die Kündigung der Mitgliedschaft muß einen Umfang erreichen, der von den Entscheidungsbeauftragten als Bedrohung oder zumindest als Beeinträchtigung ihrer Interessen und damit der Entwicklung des Unternehmens angesehen wird. Wenn der Umfang der abgebrochenen Leistungsbeziehungen durch den Eintritt neuer Mitglieder oder die Ausweitung des Nichtmitgliedergeschäftes verringert wird, ist die Abwanderung als Instrument der Beeinflussung nicht wirksam.

Gleichzeitig mit dieser spezifischen Restriktion sind drei grundlegende Probleme für die Funktionsfähigkeit aller Kontrollinstrumente aufzuzeigen¹. Einmal ist das schon angesprochene Informationsproblem zu nennen, d.h. die Mitglieder benötigen eine fundierte Basis zur Handhabung der Instrumente. Dabei führt eine umfassende Information über alle Tatbestände zu einer "quasi" Rücknahme der Entscheidungsdelegation, während die gezielte Auswahl und Weitergabe von Informationen durch den Entscheidungsbeauftragten nicht die "Objektivität" der Informationen gewährleistet.

Zum anderen kann nicht von einer autonomen Bereitschaft der Mitglieder zur Durchführung von Kontroll bzw. Steuerungsaktivitäten ausgegangen werden. Die Mitglieder müssen erst mit einer erheblichen Einbuße im Vorteils-/Nachteils-Kalkül konfrontiert werden, um die Kosten, die zweifellos mit Kontrollhandlungen verbun-

¹ Boettcher spricht hier vom Informations-, Motivations- und Institutionalisierungsproblem. E. Boettcher, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, a.a.O., S. 89 ff. Das Institutionalisierungsproblem wird später ausführlich erörtert (siehe S.105 ff.),

den sind, auf sich zu nehmen. Und auch dann sind noch keine spürbaren Einflußversuche gewährleistet, da entweder die Loyalität mit der Genossenschaft oder die Erwartungen einer Verbesserung der Situation in der Genossenschaft ("Trägheit") die Mitglieder von dem Gebrauch der Instrumente zurückhält, oder die Abwanderung ohne Widerspruch und damit ohne konstruktive Kritik erfolgt¹.

Als weiterer Gesichtspunkt kommt hier hinzu, daß mit der Durchführung von Kontrollmaßnahmen zwar eine Verbesserung der Förderungssituation der Mitglieder (oder deren Steuerung) angestrebt wird, dieser Vorteil jedoch auf die gesamte Mitgliedergruppe entfällt, während aber nur die unmittelbar aktiven Mitglieder die Kosten der Kontrollhandlungen zu tragen haben und damit ein öffentliches Gut produzieren.

Die Wahrscheinlichkeit der Durchführung von Kontrollhandlungen ist somit einerseits dadurch eingeschränkt, daß nur erhebliche Verschlechterungen des Status des einzelnen Mitglieds eine Einflußnahme hervorrufen und andererseits die Kosten der Aktivitäten nur von wenigen getragen werden, die Vorteile einer Verbesserung der Situation jedoch einem größeren Mitgliederkreis zufallen, so daß der Einzelne nicht ohne weiteres bereit sein wird, die Funktion des Opponenten zu übernehmen, wenn er davon ausgehen kann, daß andere Mitglieder für ihn tätig werden.

Soll in Genossenschaften ein funktionsfähiges indirektes Kontrollsystem installiert werden, so ist es nach den vorstehenden Überlegungen notwendig, den Mitgliedern ein ausreichendes Maß an Informationsmöglichkeiten zu bieten, um eine fundierte Grundlage zur Beurteilung der Förderung zu schaffen und die Anreize zur Durchführung von Steuerungsmaßnahmen zu erhöhen. Der

1 Vgl. dazu auch R. Eschenburg, die Legitimation von Ordnungen, in: Die Zähmung des Leviathan. Neue Wege der Ordnungspolitik, Hrsg.: W. Dettling, Baden-Baden 1980, S. 21 ff.

Entwurf eines Systems, das diese Faktoren berücksichtigt, soll im folgenden Abschnitt dargestellt werden.

3. Information und Mitwirkung der Mitglieder als Grundlage von Kontrollhandlungen

Bei der Darstellung der Kontrollansätze - direkte/indirekte Kontrolle - ist der direkte Kontrollansatz ob seiner mechanistischen Konzeption kritisiert worden. Er stellt nicht auf die besondere Struktur der genossenschaftlichen Organisation ab, sondern entwickelt einen automatisierten Steuermechanismus, der sich nicht auf die Beziehungen innerhalb einer Genossenschaft anwenden läßt, wenn die Genossenschaft als ein Gebilde, eine Organisation von Individuen, angesehen wird.

Der vorgestellte indirekte Kontrollansatz eröffnet den Mitgliedern die Möglichkeit zur Gestaltung, zur aktiven Teilnahme am Kontrollprozeß. Er berücksichtigt und respektiert auf diese Weise die Rechte des Einzelnen auch bei kollektiven Handlungen.

Schwierigkeiten ergeben sich in diesem Ansatz für die Mitglieder bei der Erfassung und Bewertung von Förderungstatbeständen und bei der Handhabung der Kontroll- bzw. Steuerungsinstrumente. Ihnen fehlen die geeigneten Informationen, die Informationsmöglichkeiten zur Ausschöpfung der Kontrollmechanismen.

Weiterhin mangelt es an der Motivation zur Durchführung von Kontrollhandlungen, da die mögliche Einflußnahme als zu gering angesehen wird und die Vorteile der Handlungen nicht internalisiert werden können.

Diese Hemmfaktoren sollen im hierzu entworfenen Ansatz gemindert oder beseitigt werden.

a. Institutionalisierung der Mitgliedermitwirkung
im Operationalisierungsprozeß

Die notwendige Information der Mitglieder über die Förderpolitik der Genossenschaftsunternehmung stellt sich als Problem dar, weil einerseits eine umfassende Information die Entscheidungsdelegation und ihre Wirkungen ad absurdum führt und andererseits eine gezielte Information der Mitglieder durch den Entscheidungsbeauftragten keine "Objektivität" im Sinne der Mitglieder garantiert.

Eine bloße Erfassung der Mitgliederziele, deren Verwendung zum Aufbau eines Zielsystems und eine entsprechende Berichterstattung im Hinblick auf die Zielerreichung entspricht dagegen nicht der hier vertretenen Funktionsbeschreibung des Entscheidungsbeauftragten als politischen Unternehmer.

Dem Entscheidungsbeauftragten wird hier die Aufgabe zugesprochen, für die Qualität und Legitimation seiner Entscheidungen Sorge zu tragen. Dies kann, besonders unter der Berücksichtigung einer dynamischen Entwicklung und bei divergierenden und sich wandelnden Mitgliederinteressen nicht durch die Installation von festen Zielsystemen erfolgen. Eine gleichzeitige Beachtung der Qualität und der Legitimation kollektiver Entscheidungen läßt sich in der realen Organisationsform der Genossenschaft nur im Dialog zwischen Entscheidungsbeauftragten und Mitgliedern verwirklichen. Innerhalb dieser gegenseitigen Beeinflussung besteht die Möglichkeit der Koordination der einzelnen Mitgliederinteressen mit den Realisationsvorstellungen des Entscheidungsbeauftragten.

Eine solche Abstimmung von Bedürfnissen und deren Durchsetzungsmöglichkeiten kann in großen Gruppen nicht formlos und ohne Bezugspunkt innerhalb der Organisationsstruktur erfolgen; der Dialog benötigt einen Anknüpfungspunkt und eine Verankerung in den Organisationsprozessen. Dieser Bezugspunkt ist durch die För-

derungsbeziehungen selbst gegeben, wo die Interessen der Mitglieder ihren Kristallisationspunkt haben und die Aufgabe des Entscheidungsbeauftragten - Realisation der Förderungsvorstellungen - abgeleitet wird.

Die Operationalisierung der Förderung der Mitglieder¹ - unter dem Blickwinkel der Koordination von Mitgliederbedürfnissen und deren Realisierungsmöglichkeiten - findet nach diesem Ansatz also in Zusammenarbeit von Mitgliedergruppe bzw. -gremien und Entscheidungsbeauftragten statt.

Dies impliziert eine ganz bestimmte Auffassung über den Prozeß der Operationalisierung. Sie wird hier verstanden als Transformation von Motiven und Zielen in ein Meß- und Bewertungsschema, das dem betreffenden Entscheidungsträger Informationen zur Lösung von anstehenden Problemen bietet².

Die Operationalisierung von Zielen und Begriffen soll Informationen über diese Ziele liefern, die dann zur Entscheidung über oder zur Bewertung von zielbezogenen Handlungen herangezogen werden. Der Gehalt und die Aussagefähigkeit von Informationen wird bestimmt durch die im Operationalisierungsprozeß ausgewählten Indikatoren.

Indikatoren sind in diesem Sinne Maßgrößen, die einen

1 Für Ansätze der Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrages vgl. auch D. Richter, Versuche zur Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrages, ZfgG Bd. 27 (1977), S. 223 ff. Für die schematische Erfassung von Mitgliederpräferenzen siehe E. Bakonyi, Zur Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrages - Ein Beitrag zur Erfassung der Präferenzstrukturen und Messung des Zufriedenheitsgrades von Individuen und Gruppen -, ZfgG Bd. 30 (1980), S. 316 ff.

2 Zum Themenbereich der Operationalisierung (allgemeintheoretisch) vgl. R. Randolph, Pragmatische Theorie der Indikatoren, Innovative Unternehmensführung, Hrsg.: W. Pfeiffer, Bd. 5, Göttingen 1979, S. 50, und J. Friedrichs, Methoden empirischer Sozialforschung, Hamburg 1973, S. 73 ff.

nicht empirisch faßbaren Begriff näher beschreiben und definieren¹. Aus den Ausprägungen und Werten dieser Indikatoren kann dann wieder auf das ursprüngliche Ziel, den Begriff und seine Ausprägung und sein Verhalten geschlossen werden, wenn die Indikatoren in einem genügend engen kausalen Zusammenhang mit dem ursprünglichen Begriff stehen².

Durch die Reduktion eines nicht faßbaren Begriffs (des Förderungszieles) auf seine empirisch beobachtbaren Bestandteile (die einzelnen Förderleistungen), die als Indikatoren dienen, sind Schlüsse auf die Ausprägung des Ursprungsbegriffes (Erfüllung des Förderziels) möglich.

Da die Auswahl der Indikatoren letztlich die Bewertung des Ursprungsbegriffes beeinflußt, ist die Operationalisierung hier kein technischer Vorgang, sondern hat eine gewichtige politische Dimension. Jeder der am Operationalisierungsprozeß Beteiligten wird versuchen, seine Präferenzstruktur, d.h. seine Wert- und Nutzenvorstellungen über den zu definierenden Begriff (hier das Förderungsziel) einzubringen, um auf diesem Weg die Indikatorbildung und damit die konkrete Beschreibung des Begriffs (hier die Gestaltung der Förderpolitik) zu beeinflussen.

Wenn der Mitgliedergruppe hier keine Einflußmöglichkeiten eingeräumt werden, ist auch eine ex post-Kontrolle der Förderleistungen durch die Mitglieder nicht wirksam,; die den Mitgliedern zur Verfügung gestellten Informationen beziehen sich dann auf die vorher entwickelten Indikatoren, die stark von den Vorstellungen

¹ Vgl. J. Friedrichs, Methoden empirischer Sozialforschung, a.a.O., S.73 ff. Friedrichs spricht hier von einer "logischen Reduktion". Zum Problem der Indikatorbildung siehe auch R. Mayntz, K. Holm, P. Hübner, Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, Köln und Opladen 1969, S. 40 ff.

² Das Problem ist hier die Gültigkeit, die Validität der gewählten Indikatoren und damit der ganzen Messung. Siehe dazu J. Friedrichs, Methoden empirischer Sozialforschung, a.a.O., S. 100.

der Unternehmung bzw. des Entscheidungsbeauftragten abhängen.

So kann auch eine Informationspolitik für die Mitglieder ineffizient sein, wenn der Bezugspunkt der Informationen von den eigentlichen Interessen und Bedürfnissen der Mitglieder abweicht.

Somit ist die Mitwirkung der Mitglieder schon im Rahmen der Operationalisierung des Förderzieles, des allgemeinen Förderungsauftrags, notwendig, um ihnen eine fundierte Bewertung und Kontrolle der genossenschaftlichen Unternehmung zu ermöglichen.

Im Anschluß an die Forderung der Mitgliedermitwirkung im Operationalisierungsprozeß stellt sich die Frage nach den Realisierungschancen dieser Mitwirkung.

Zuerst einmal heißt Mitwirkung Zusammenarbeit mit anderen, es ist hier also keineswegs beabsichtigt, den Mitgliedern die Operationalisierung gänzlich zu überlassen. Sie sollen vielmehr ihre Ziele und Vorstellungen in den Prozeß einbringen.

Die Funktion der Mitglieder im Operationalisierungsprozeß kann als abgestufte Mitwirkung bei der Konkretisierung der genossenschaftlichen Geschäfts- und Förderpolitik bezeichnet werden, und wird nachstehend kurz umrissen¹.

Den Mitgliedern einer Genossenschaft allein obliegt die Bestimmung der grundsätzlichen Zielrichtung der Geschäftspolitik der genossenschaftlichen Unternehmung. Im Rahmen dieser Ziel- oder Zwecksetzung wird das

¹ Zu der abgestuften Mitarbeit der Mitglieder siehe auch die Aufgaben der Mitglieder bei H. Pauli, Die Feststellung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung als Problem der materiellen Genossenschaftsprüfung, in: Funktionen der Genossenschaftsverbände in der Bundesrepublik Deutschland, DGRV Schriftenreihe Heft 13, Wiesbaden 1980, S. 13 ff. Zur Zielplanung in Genossenschaften, speziell Kreditgenossenschaften siehe auch L. Mülhaupt, P. Dolff, Die Zielplanung in Genossenschaftsbanken, Kredit und Kapital, 8. Jahrgang (1975), S. 496 ff.

Aufgabenfeld der Unternehmung festgelegt. Wird die Organisationsform der Genossenschaft gewählt, ist damit per Definition die Förderung der Mitglieder über Leistungsbeziehungen impliziert. Auch das Gebiet, auf das die Beziehungen zwischen Mitgliedern und Unternehmung abstellen, wird auf dieser ersten Stufe umrissen (z.B. bei Wohnungsbaugenossenschaften die Bereitstellung und Pflege von Wohnraum, bei Kreditgenossenschaften die Kreditversorgung).

Hier zeigt sich jedoch schon die bereits angesprochene Interdependenz von Zielen und Mitteln, bezogen auf die gegenseitige Abhängigkeit und die Wandlungsmöglichkeiten der grundsätzlichen Zielrichtungen. Einzelne Förderleistungen oder die Kombination von Förderleistungen, deren Bestimmung auf dieser Stufe der Mitarbeit noch gar nicht relevant ist, können auf die prinzipielle Ausrichtung der Genossenschaft einen großen Einfluß ausüben. So dehnt z.B. die Foxierung des Passivgeschäftes oder die Aufnahme des Immobiliengeschäftes in Kreditgenossenschaften deren Tätigkeitsbereich über den ursprünglichen Rahmen hinaus aus.

Diese Maßnahmen können durchaus den gegenwärtigen Interessen der Mitglieder entsprechen, sie müssen aber über die Konsequenzen informiert werden, um die Maßnahme nicht nur hinsichtlich der aktuellen Fördersituation, sondern auch unter Bezug auf die generelle Ausweitung der Tätigkeit des Unternehmens beurteilen und billigen zu können.

Dies Beispiel soll zeigen, wie stark der Einfluß einzelner Maßnahmen und Aktivitäten auf die generelle Zielrichtung der Genossenschaft und deren Entwicklung ist. Aus diesem Grund ist nicht nur die Festlegung und Überwachung der prinzipiellen Grundsätze der Geschäftspolitik durch die Mitglieder zu fordern, sondern auch ihre Mitwirkung in den nachfolgenden Konkretisierungsstufen.

Die Ausarbeitung von Förderungsbereichen, die der Auf-

stellung einer generellen Zielrichtung nachfolgt, ist nach der hier vertretenen Konzeption nur durch die Zusammenarbeit von Mitgliedern und Entscheidungsbeauftragten möglich. Die Mitglieder bringen dabei ihre Kenntnisse und Interessen, die sich aus den Erfordernissen ihres Umfeldes (Unternehmen, Haushalte) ergeben, in den Prozeß ein. Die erwartete fachliche Kompetenz des Entscheidungsbeauftragten prädestiniert ihn dazu, zusätzliche Möglichkeiten und Vermutungen über die Entwicklung der jeweiligen Umfeldler einzubringen und die Wünsche der Mitglieder auf ihre Realisierungschancen hin zu überprüfen. Aufgrund seiner Sachkenntnis ist er in der Lage, Entwicklungen abzuschätzen und die Konsequenzen für die Mitglieder in alternative Lösungsvorschläge für anstehende Probleme umzusetzen.

In dieser Phase besteht die Möglichkeit, daß es aufgrund einer heterogenen Mitgliedergruppe mit unterschiedlichen Interessen zu Auseinandersetzungen über die Gewichtung von Förderungsbereichen kommt. So ist es möglich, daß die Arbeitnehmer unter den Mitgliedern einer Kreditgenossenschaft erhöhte Aktivitäten auf dem Sektor der Baufinanzierung und Vermögensbildung fordern, während die gewerbetreibenden Mitglieder große Anstrengungen der Bank im Bereich ihrer Kreditversorgung anregen. Solche Konflikte sind vom Entscheidungsbeauftragten aufzugreifen und in seine Planung der konkreten Einzelschritte einzubeziehen.

Wenn nicht nur die generelle Zielrichtung, sondern auch die Diskussion der Förderbereiche dokumentiert wird, ist es während und nach Ablauf der Periode möglich, anhand dieser Planungen eine fundierte Kontrolle durch die Mitglieder zu installieren. Die Mitglieder erhalten auf diese Weise Informationen, die sie unter Bezug auf ihre Forderungen und Vorstellungen informieren. So ist auch sichergestellt, daß eine Bewertung und Kontrolle durch die Mitglieder nicht auf der Basis eines beliebig zu interpretierenden Förderungsauftrages abläuft, sondern daß dieser Prozeß durch zielbezogene

Informationen gestützt wird.

Eine weitere Integration der Mitglieder ist auch prinzipiell möglich, wenn konkrete Einzelaktivitäten im Zusammenspiel von Entscheidungsbeauftragten und Mitgliedern diskutiert werden. Zumindest jedoch ist in diesem Rahmen den Mitgliedern darzulegen, welche Aktionsmöglichkeiten in den einzelnen Förderbereichen bestehen und welche Gewichtungen unter den gegebenen Umweltbedingungen die Auswahl der einzelnen Aktivitäten bestimmen. Auch hier gibt die Dokumentation der Fördermöglichkeiten den Mitgliedern einen Ansatzpunkt für Kontrollhandlungen.

Die Einbeziehung der Mitglieder in den Zielbildungs- und Planungsprozeß ist nach dieser Stufe abgeschlossen. Durch ihre Mitarbeit im Operationalisierungsprozeß ist ihre Trägerfunktion betont und gleichzeitig eine Basis für den Kontrollprozeß geschaffen worden.

Durch die Dokumentation der einzelnen Phasen der Konkretisierung der genossenschaftlichen Geschäftspolitik ist ein aussagefähiges "Indikatorensystem" (siehe auch Seite 123f) entstanden, das den Mitgliedern auf ihre Ziele bezogene Informationen liefert, ohne ihre Verarbeitungskapazität zu überlasten.

Dabei ist zu betonen, daß hier kein Zielsystem im Sinne eines geschlossenen und hierarchischen Systems entwickelt werden soll. Es handelt sich vielmehr um eine Dokumentation des Operationalisierungsprozesses. Dementsprechend wird auch nicht die Absolutheit der dokumentierten Ziele und Interessen propagiert, sondern ihre Funktion als richtungsweisende Anhaltspunkte für die Realisierung der Geschäftspolitik und deren Kontrolle betont.

Dieses Vorgehen, die detaillierte und abgestufte Planung der zukünftigen Aktivitäten ist die Voraussetzung für jedes effiziente Handeln einer Organisation; nur darf dieser Prozeß nicht als alleinige Aufgabe der Ent-

scheidungsbeauftragten angesehen werden. Gerade in Genossenschaften mit ihrer demokratischen Grundstruktur¹ ist trotz der indirekten Demokratie und der Delegation und Auslagerung der Entscheidungsbefugnisse die Priorität der Trägergruppe anzuerkennen und abzusichern².

Die Operationalisierung des Förderungsauftrages ist unter diesen Gesichtspunkten als politischer Prozeß aufzufassen, der die Mitarbeit der Mitgliedergruppe/der einzelnen Mitglieder bedingt. Die Mitwirkung der Mitglieder kann in diesem Sinne als Merkmal der Funktionsfähigkeit der genossenschaftlichen Organisation herangezogen werden, auch wenn betont werden muß, daß die Operationalisierung hier nicht als "Wert an sich" sondern als Bestandteil und Grundlage der genossenschaftlichen Organisation aufgefaßt werden muß³.

Um die aufgestellte Forderung - die Integration der Mitglieder in den Operationalisierungs- und Kontrollprozeß - und deren Erfolg abzusichern, ist eine institutionelle Befestigung in der genossenschaftlichen Organisationsstruktur notwendig; insbesondere, wenn von

1 Vgl. die "Rochdaler Grundsätze" bei H. Faust, Geschichte der Genossenschaftsbewegung, 3. Auflage, Frankfurt/Main 1977, S. 109 ff.

2 Zu den verschiedenen Konzepten der innerorganisatorischen Demokratie vgl. F. Naschold, Organisation und Demokratie, Stuttgart 1969, S. 12 ff, besonders S. 17 f (und die dortige Diskussion zur "Tendenz zur Oligarchisierung") und R.A. Dahl, Vorstufen zur Demokratie-Theorie, Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Hrsg.: E. Boettcher, Bd. 16, Tübingen 1976.

3 Blümle weist auf die Operationalisierung unter Mitgliederbeteiligung hin in: E.B. Blümle, Probleme der Effizienzmessung in Genossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, B. Vorträge Bd. 5, Tübingen 1976, S. 17 ff. Ein Konzept für die Realisierung der Vorschläge wurde von Boettcher vorgelegt in E. Boettcher, Die Problematik der Operationalisierung des Förderungsauftrages in Genossenschaften: Förderplan und Förderbericht, ZfgG, Bd. 29 (1979), S. 198 ff. Der geschilderte Ansatz orientiert sich weitgehend an diesem Konzept.

einer großen Mitgliedergruppe mit heterogener Zusammensetzung ausgegangen wird. Formal ist die Mitwirkung und Einflußnahme der Mitglieder durch die Gremien (Aufsichtsrat und Generalversammlung sowie Vorstand) gewährleistet. Nur reichen die Instrumente, bzw. die Einsatzmöglichkeiten der Kontrollinstrumente für eine wirkungsvolle Mitwirkung nicht aus (Informationsproblem).

Durch den hier umrissenen Ansatz kann für die Mitwirkung von Mitgliedern/Mitgliedergruppen (Aufsichtsrat, Beirat, Arbeitsgruppe) bei der Entscheidungsfindung und deren Dokumentation eine Bezugsbasis geschaffen werden, welche eine gezielte Information der Mitglieder, einen konstruktiven Dialog und schließlich eine fundierte Kontrolle und den wirkungsvollen Einsatz der Steuerungsinstrumente ermöglicht.

Dabei ist der Umfang und die Form der Mitwirkung von der Größe und dem Tätigkeitsgebiet der Genossenschaft determiniert. Hier müssen pragmatische Regelungen getroffen werden, welche die speziellen Bedingungen von Mitgliedergruppe und Genossenschaftsunternehmen berücksichtigen¹.

Unabhängig von den noch zu treffenden Regularien ist die vorstehend abgeleitete Forderung nach einer Mit-

1 Über die rechtliche und organisatorische Form der verstärkten Mitgliederbeteiligung sollen hier keine Annahmen oder Empfehlungen gemacht werden, dies würde den Rahmen der Arbeit sprengen. Es wird aus diesem Grund auf Vorschläge verwiesen, die von einer Reaktivierung der Mitgliederversammlung über die Institutionalisierung von Beiräten bis hin zu einer verstärkten Partizipation der Mitglieder in Entscheidungs- und Leitungsgremien reichen. Vgl. zur Beteiligung der Mitglieder E. Boettcher, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, a.a.O., S. 104 ff, und M. Scheer, Auswirkungen der Novelle des Genossenschaftsgesetzes auf Wohnungsbaugenossenschaften, a.a.O., S. 56ff. sowie R. Hettlage, Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion, Frankfurt/M., New York 1979.

wirkung der Mitglieder im Operationalisierungsprozeß unverzichtbar, wenn auf die Bedingungen abgestellt wird, die der hier vertretene theoretische Ansatz an die Akzeptanz von kollektiven Entscheidungen stellt; denn nur auf diese Weise ist die gezielte Information der Mitglieder und damit der Aufbau einer Basis für Kontrollhandlungen durch die Mitglieder möglich.

Mit der Institutionalisierung der Mitwirkung kann ebenfalls eine Reduzierung des schon angesprochenen Motivations-Problems für Kontrollhandlungen erwartet werden.

Im Rahmen von festgeschriebenen Einwirkungsmöglichkeiten und beim Vorliegen entsprechender Informationen ist die Organisation von Kontrollhandlungen wesentlich problemloser und auch die persönliche Motivation einzelner Mitglieder steigt (Anreize), wenn realistische Durchsetzungsmöglichkeiten für die individuellen Ziele gesehen werden.

Die Mitwirkung der Mitglieder im Operationalisierungsprozeß ist ein erster Schritt, er stellt die Basis für ein funktionsfähiges Kontrollsystem dar. Die Dokumentation dieses Prozesses dient im folgenden als Grundlage für den Aufbau eines Informationsschemas, welches die Mitglieder mit gezielten Informationen versorgt und damit eine fundierte Bewertung und Einflußnahme ihrerseits ermöglicht.

b. Planbezogene Information als Basis einer funktionsfähigen Genossenschaftsorganisation

Nach Ablauf der Operationalisierungsphase und deren Dokumentation bleibt die Verwirklichung und Umsetzung der Ergebnisse (die Realisation) den Entscheidungsbeauftragten überlassen. Ihnen geben die erarbeiteten Merkmale verbindliche Anhaltspunkte für die Gestaltung der realen Geschäfts- und Förderungspolitik, ohne ihnen die notwendige Handlungsfreiheit zu nehmen. Dies wird möglich durch die Konstruktion des entworfenen bzw.

hier zu entwerfenden Kontroll- und Informationssystemen. Nicht die Kontrolle und Steuerung durch die mechanische Feststellung eines Zielerreichungsgrades wird hier beabsichtigt, sondern die Information der Mitglieder über die quantitative und qualitative Gestaltung der Tätigkeit des genossenschaftlichen Unternehmens.

Dies ist nur möglich, wenn nach Ablauf der Periode eine Darstellung der Förderpolitik und eine Begründung für die gewählte Form der Realisierung erfolgt. Ein solcher Bericht über Aktivitäten ist allein noch nicht aussagefähig; erst durch den Bezug auf die zu Anfang der Periode geplanten Tätigkeiten wird er als Element eines Informationssystems verwendbar. Nur die Relation zwischen einer Aktivität, ihrer Zielrichtung und den Umweltbedingungen ermöglicht eine fundierte Bewertung dieser Tätigkeit. Ohne die Angabe bzw. Dokumentation einer Zielrichtung kann letztlich jede Tätigkeit nachträglich als zielbezogen interpretiert werden.

Aus diesem Grund wird hier ein zweiphasiges Informations- und Kontrollsystem vorgestellt. Die erste Phase beinhaltet den Operationalisierungsprozeß der Förderung unter Mitwirkung der Mitglieder und dessen Dokumentation.

In der zweiten Phase wird in Form eines Berichts zu den angegebenen Zielrichtungen und den unternommenen Aktivitäten Stellung genommen. Diese Stellungnahme ist keine Angabe von Zielerreichungsgraden, sondern eine ausführliche Schilderung der Tätigkeit des genossenschaftlichen Unternehmens. Dies gilt besonders für das Gebiet der Mitgliederförderung, wo auch die Wirkungen in den Mitgliederwirtschaften und -Haushalten analysiert werden sollten.

Auf diese Weise ist die Einbeziehung von Änderungen der Umweltsituation und die Begründung von nicht geplanten Aktivitäten möglich; die Aktivitäten werden in Relation zu den geplanten Vorhaben gesetzt, wobei sich durch Umwelteinflüsse ergebende Restriktionen und Veränderungen einbezogen werden.

Dieses zweistufige Informations- und Kontrollsystem räumt den Mitgliedern erstens Mitwirkungs- und Einflußmöglichkeiten im Bereich der Operationalisierung des Förderungsauftrages und damit bei der Gestaltung der Geschäftspolitik des genossenschaftlichen Unternehmens ein. Zweitens versorgt es die Mitglieder durch die Gegenüberstellung von "Plan und Bericht" mit interessenbezogenen Informationen. Diese Informationen bilden dann wieder die Grundlage für eine gezielte Mitarbeit im Operationalisierungsprozeß und einen Anhaltspunkt für die Beeinflussung und Steuerung der Unternehmung durch die Kontrollelemente.

Nachdem im vorstehenden Abschnitt die Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitglieder im Operationalisierungsprozeß geschildert worden sind, soll jetzt die zweite Phase des Systems, der Bericht über die Förderaktivitäten, erörtert werden. Auch durch die Inhalte des Berichts wird noch einmal klar, welche Ansatzpunkte für die Mitglieder im Operationalisierungsprozeß gegeben sind, da sich der Bericht auf die Dokumentation des Planungsvorganges bezieht.

Die Aufstellung des Berichts ist zuvorderst die Aufgabe der Entscheidungsbeauftragten. Sie haben so in ihrer Funktion als "politische Unternehmer" ein Instrument in der Hand, mit dem sie die geforderte Legitimation ihres Handelns sicherstellen können, indem sie die Mitglieder der Genossenschaft mit Informationen versorgen und so eine Grundlage für die Kontrolle ihrer Tätigkeit schaffen.

Doch auch den Mitgliedergruppen wird hier die Möglichkeit einer Stellungnahme eingeräumt, innerhalb derer sie über ihre Funktion und die Zusammenarbeit mit den Entscheidungsbeauftragten berichten können, um so der gesamten Mitgliedergruppe einen Einblick in die innerorganisatorischen Entscheidungsabläufe zu geben.

Eine wichtige Aufgabe kommt in diesem Rahmen auch dem

Prüfungsverband und seiner Tätigkeit zu. Neben den verbesserten Grundlagen für seine Prüfungstätigkeit¹ ist der Verband aufgrund seiner Kapazität in der Lage, den Bericht des Entscheidungsbeauftragten durch Daten aus anderen Unternehmen und Organisationen zu ergänzen, sowie die Situation der einzelnen Mitglieder/Mitgliedergruppen und ihrer Umwelt zu erfassen und den Entwicklungen in vergleichbaren Gruppen gegenüberzustellen.

Im folgenden soll jetzt der grobe Aufriß eines wie oben beschriebenen Berichtssystems dargestellt werden². Es besteht aus mehreren Komponenten, die sich auf die Beziehungen zwischen der Mitgliedergruppe bzw. dem einzelnen Mitglied und der genossenschaftlichen Unternehmung stützen. Dabei kann grundsätzlich zwischen Leistungs- und Organisationsbeziehungen unterschieden werden. Eine ähnliche Unterteilung wird auch für die Berichtsform vorgeschlagen, wobei als weitere Komponenten die Analyse der Umfeldbeziehungen und der Situation der Mitglieder hinzukommen. Den Rahmen für die einzelnen Komponenten bildet die Darstellung der grundsätzlichen Konzeption der betreffenden genossen-

¹ Die Diskussion um eine Operationalisierung des Förderungsauftrages wird auch häufig unter dem Blickwinkel der Prüfungsaufgabe des Verbandes und seiner Erfüllung geführt. Dazu vgl. u.a. E. Dülfer, Welche Relevanz hat der "Förderungsauftrag" für die Pflichtprüfung der eingetragenen Genossenschaft?, a.a.O., sowie W. Weber, R. Schediwy, Zum Problem der Effizienzkriterien für die Genossenschaftsprüfung, ZfgG Bd. 30 (1980), S. 107 ff und W. Rohlfing, J. Ziranka, Die Kontrolle der Förderleistung der genossenschaftlichen Geschäftsführung durch die Prüfung, ZfgG Bd. 22 (1972) S. 194 ff.

² Zu den Grundlagen des Aufbaus und ähnlichen Versuchen vgl. E. Boettcher, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, a.a.O., S. 97 ff, und E.B. Blümle, Probleme der Effizienzmessung bei Genossenschaften, a.a.O., S. 17 ff, sowie derselbe, Bemerkungen zur genossenschaftlichen Verbandsprüfung, ZfgG Bd. 30 (1980), S. 39 ff und E.B. Blümle, J. Roggo, Neuere Führungs- und Kontrollmethoden in Genossenschaften, Vortrag im Seminar für Führungskräfte von Genossenschaften vom 13.-15. Oktober 1980 in Wildhaus/Schweiz, sowie die Arbeiten von U. Zacherl und M. Patera, die unter dem Titel - Förderung erfordert genauere Maßstäbe - in der Raiffeisenzeitung, Wochenzeitung des österreichischen Raiffeisenverbandes Nr. 20 und Nr. 21, Wien, Mai 1980, kurz dargestellt werden.

schaftlichen Organisation.

Die Grundsatzkonzeption der Genossenschaft kann im weitesten Sinne als ihr Selbstverständnis oder als Darstellung der von ihr vertretenen Philosophie¹ aufgefaßt werden. Wichtig ist dabei die Aufnahme der von der Mitgliedern verfolgten Zielrichtungen und deren Einstellung zur Genossenschaft; denn hier wird das Spannungsfeld umrissen, in dem die Genossenschaft tätig ist. Weiter kann in dieser Komponente nicht nur die sachliche Bestimmung und Abgrenzung der Tätigkeit erfolgen, sondern auch die räumliche und personenbezogene. Dargestellt wird dabei, welchen geographischen Raum und welchen Personenkreis die Genossenschaft als ihr Tätigkeitsgebiet ansieht. Zu den einzelnen Punkten kann in den anderen Komponenten detailliert Stellung genommen werden; in der Darstellung des Selbstverständnisses der Genossenschaft sollte jedoch schon auf diese Merkmale Bezug genommen werden, um die Richtung der zu konzipierenden Politik zu verdeutlichen.

Die Darstellung des Umfeldes der Genossenschaftsunternehmung und der Mitglieder richtet sich zwar mehr auf die Marktbedingungen, unter denen das Unternehmen zu arbeiten hat, diese Situation muß jedoch auch unter dem Gesichtspunkt der Förderung der Mitglieder beleuchtet werden.

So hat die Konkurrenzsituation, der Marktanteil der Unternehmung und dessen Entwicklung ebenso Einfluß auf die Förderungsmöglichkeiten wie die Umwelt, mit der sich die Mitglieder auseinandersetzen müssen. In diesem Rahmen sind auch wirtschaftspolitische und gesetzgeberische Aktivitäten zu berücksichtigen und Reaktionen darauf anzuführen.

¹ Vgl. auch O. Hahn, Die Unternehmensphilosophie einer Genossenschaftsbank, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, B. Vorträge Bd. 11, Tübingen 1980, S. 6 ff.

Eine weitere Komponente des Förderungsberichts befaßt sich mit den Organisationsbeziehungen in der Genossenschaft. Hier kann die Zusammenarbeit im Operationalisierungsprozeß geschildert und bewertet werden, die Tätigkeit der Mitgliedergruppen und deren personelle Zusammensetzung erläutert und mit Daten belegt werden. Auf diese Weise ist es möglich, allen Mitgliedern einen Einblick in den Ablauf und die Problematik der innerorganisatorischen Entscheidungsprozesse zu geben und gleichzeitig den besonderen Charakter der genossenschaftlichen Organisation herauszustellen.

Die umfangreichste Komponente des Berichts beschäftigt sich mit dem Leistungsbereich der genossenschaftlichen Unternehmung bzw. deren Leistungsangebot. Hier wird nicht nur über die qualitativen Entscheidungen und deren Realisation in der Periode berichtet, sondern auch die quantitative Ausprägung einzelner Aktivitäten erfaßt, soweit dies möglich ist. Im Mittelpunkt steht das projektierte und durchgeführte Leistungsprogramm der Unternehmung. Neben den Leistungsbereichen, den einzelnen Leistungen, ihren Preisen und Konditionen, sind auch die dabei angesprochenen Personenkreise aufzuführen. Hier ist auch der personelle und räumliche Bezugskreis näher zu erläutern.

Dies leitet über zur Erörterung der Verteilung der Förderleistungen. Angesprochen wird die geplante und durchgeführte Verteilung der erwirtschafteten Vorteile zwischen der Unternehmung und der Mitgliedergruppe und innerhalb der Mitgliedergruppe. Wichtig ist die Differenzierung zwischen der Verteilung über die Leistungsbeziehungen und die Verteilung aufgrund der Kapitalbeteiligung. Wenn hier die Verteilung behandelt wird, ist auch die Differenzierung zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern zu erörtern. Konkret sollte zum Ausdruck kommen, welche Unterschiede in den Beziehungen bestehen.

Hieran anschließen kann sich eine Beleuchtung der Förderleistungen in den Mitgliederwirtschaften und -haus-

halten. Diese Erfassung der Auswirkungen ist nicht unproblematisch, da die Beziehung zwischen Mitglied und Unternehmen nicht isoliert betrachtet werden kann. Das einzelne Mitglied unterhält Leistungsbeziehungen auch zu anderen Unternehmen, die sich auf seine Situation auswirken können. Nur das Mitglied allein kann schließlich den Anteil bestimmen, der den Förderleistungen der genossenschaftlichen Unternehmung zuzurechnen ist. Trotzdem gibt eine Darstellung der Entwicklung im Mitgliederbereich und der Vergleich mit anderen Gruppen den Mitgliedern wertvolle Informationen, die für eine Bewertung der Genossenschaft benutzt werden können.

Wenn im Laufe der Darstellung im Leistungsbereich oder bei den Auswirkungen der Förderleistungen bei den Mitgliedern auf Vergleichsdaten aus anderen Organisationen bezug genommen wird, sind dabei die Heterogenität der Mitgliedergruppe und die Unterschiede bei den betrachteten Unternehmen zu sehen. Aus diesen Gründen muß versucht werden, die Mitglieder in kleine, homogene Untergruppen einzuteilen und die herangezogenen Unternehmen nach Branchen und Größenklassen einzuteilen, wenn aussagefähige Vergleiche über die wirtschaftliche Situation angestellt werden sollen¹.

Der hier entworfene Bericht soll jetzt nochmals in einer Übersicht dargestellt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, wie ein solcher Bericht und die hier dargestellte Konzeption entwickelt wird.

Die einzelnen Komponenten und ihr Inhalt entstehen durch die Reduktion des globalen Förderungsauftrages auf seine konkreten Inhalte und Elemente, wie sie sich

¹ Die Wirtschaftssituation hat je nach Tätigkeitsgebiet eine andere Zusammensetzung. So setzt sich die wirtschaftliche Situation in Industrieunternehmen aus anderen Faktoren zusammen als diejenige in Haushalten und Handwerks- oder landwirtschaftlichen Betrieben.

aus den Interessen der Mitgliedergruppe und der Einstufung ihrer Realisationschancen durch die Entscheidungsbeauftragten ergeben. Der Operationalisierungsprozeß oder die Bildung von Indikatoren für die Förderung der Genossenschaftsmitglieder unter Mitwirkung der Mitglieder bzw. die Dokumentation dieses Vorgangs stellt die Grundlage des Katalogs dar. Auf diese Basis bezieht sich der Bericht, ergänzt durch die Informationen über Umwelteinflüsse und Vergleichsdaten aus anderen Organisationen.

Der Indikatorenkatalog stellt letztlich eine Auflistung der gewünschten und möglichen Handlungsalternativen der Genossenschaft dar und ist nur auf die erstellende Organisation anwendbar. Jede Branche unterliegt ihren eigenen Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen, aus denen auch die Bedürfnisse der Genossenschaftsmitglieder resultieren. Doch auch innerhalb einer Branche sind erhebliche Differenzen möglich, die sich aus der Größe der Unternehmung, regionalen Faktoren und der Struktur der Mitgliedergruppe ableiten lassen.

So kann der hier vorgestellte Katalog nur die grundsätzliche Gestaltung des Informations- und Kontrollsystems widerspiegeln, ohne die o.g. Restriktionen einzubeziehen.

Der zweite Teil der Arbeit dagegen beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit den Förderungsmöglichkeiten der Kreditgenossenschaften und deren Entwicklung und stellt somit eine Anwendung des theoretischen Schemas auf ein spezifisches Tätigkeitsfeld dar.

Es ist zu berücksichtigen, daß der dort vorgestellte Katalog und seine Bewertung nur Möglichkeiten umfaßt, die sich aus den Gesprächen mit Entscheidungsbeauftragten von Kreditgenossenschaften und einer Analyse weiterer Förderungsmöglichkeiten und deren Einstufung ergeben haben. Der Katalog ist somit keinesfalls vollständig und kann die in Praxis unbedingt notwendige Mitarbeit der Mitglieder nicht nachvollziehen.

Er ist vielmehr der Versuch einer weitgefaßten Ausgestaltung der Leistungskomponente des Förderberichts einer Kreditgenossenschaft und ist als Anregung für den Dialog zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsunternehmung gedacht. Aus dieser Zusammenarbeit kann sich dann langfristig eine Operationalisierung des Förderauftrags ergeben; wobei sich dann der Prozeß auf die Bedingungen und die Interessen der Mitglieder einer spezifischen Genossenschaftsbank bezieht.

Bevor diese branchenspezifische Konkretisierung erfolgt, wird neben dem Schema des Indikatorenkatalogs auf andere Berichtsformen eingegangen und die weiteren Verwendungsmöglichkeiten eines Informationssystems für die Mitglieder angesprochen.

Konzept der Mitgliederinformation auf Basis der Dokumentation des Operationalisierungsprozesses

a. Selbstverständnis der Genossenschaft

- Zielrichtungen der Mitglieder
- Tätigkeitsbereiche der genossenschaftlichen Unternehmung
- Stellenwert der Leistungsbeziehungen gegenüber kapitalmäßigen Aspekten
- Angesetzter Verteilungsschlüssel der Vorteile
- Einschätzung der Position der Nichtmitglieder
- Räumlicher (geographischer) Bezug
- Vorstellungen zur Mitgliederstruktur und zu potentiellen Mitgliedern
- Zusammenarbeit von Mitgliedergruppe und Entscheidungsbeauftragten

b. Daten der Organisation

- Zahl der Mitglieder
- Struktur der Mitglieder (räumlich und berufsbezogen)
- Zahl und Verteilung der Geschäftsanteile
- Geschäftsbezirk der Unternehmung mit Zweigstellen
- Personelle Struktur der Unternehmung
- Wirtschaftliche Daten der Unternehmung

c. Umfeld der Organisation

- Wettbewerbsposition der Mitglieder
- Wettbewerbssituation der Unternehmung
Konkurrenz und Marktanteile
- Wirtschaftspolitische Entwicklungen und deren Auswirkungen auf Mitglieder und Unternehmen
- Gesetzliche Regelungen und deren Konsequenzen

d. Organisationsbeziehungen zwischen Mitgliedergruppe und Unternehmen

- Mitgliederghremien und deren Besetzung
Vertreterversammlung, Aufsichtsrat, Beirat, Arbeitsgruppen
- Tätigkeit der einzelnen Gremien
- Zusammenarbeit mit dem Entscheidungsbeauftragten
- Bewertung der Organisationsprozesse

e. Leistungsbeziehungen zwischen Mitgliedern und Unternehmen

- Darstellung des Leistungsprogramms
Produkte, Dienstleistungen, Informationen
- Quantitative Beschreibung
Preise, Konditionen, Staffellungen
- Vergleich mit anderen Organisationen
- Konzeption des Leitungsprogramms auf die Struktur der Mitglieder und geographische Einteilungen
- Grad der Inanspruchnahme einzelner Leistungen durch Mitglieder/durch Nichtmitglieder
differenziert nach Gruppenmerkmalen (z.B. Beruf)
- Differenzierungen im Leistungsprogramm zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern
- Sonstige, nicht unternehmenstypische Leistungen

f. Verteilungsergebnisse

- Entstehung von Überschüssen
- Verteilung zwischen Mitgliedergruppe und Unternehmen
- Verteilung in der Mitgliedergruppe
Betriebsbeteiligungs- und Kapitalbeteiligungsdividende
Quantifizierung der unmittelbaren Förderung
- Substanzbeteiligung

g. Situation der Mitglieder

- Zielrichtung der Leistungen in den Mitgliederbetrieben und -Haushalten, aufgeteilt nach Gruppenmerkmalen
Rationalisierung, Versorgung, Information
- Auswirkungen der Leistungen
Kosten- oder Produktivitätsvorteile, Wettbewerbsvorteile
- Situation vergleichbarer Gruppen

h. Sonstige Beziehungen der Organisation

- Kulturelle Angebote
Freizeit, Bildung
- Unterstützung von Vereinen und Organisationen
- Aktivitäten auf örtlicher und regionaler Ebene
- Werbemaßnahmen

Betont sei hier nochmals, daß sich das vorstehende Konzept, der Bericht, in seinen wesentlichen Teilen auf die Dokumentation des Operationalisierungsprozesses im Förderungsbereich bezieht und somit zielbezogene Informationen enthält. Dies unterscheidet das Kontroll- und Informationssystem von der grundsätzlichen Konzeption einer Sozialbilanz¹.

Dabei handelt es sich prinzipiell um eine Aufstellung von Unternehmensaktivitäten und Leistungen, die nach

¹ Zur Konzeption der Sozialbilanz, ihre praktische Verwendung und zu ihren Modifikationsmöglichkeiten siehe K. Faltlhauser, Sozial-Bilanzen. Theorie und Praxis in der Bundesrepublik Deutschland, Sonderdruck aus: Personalführung, Heft 12 (1976) und Heft 2 (1977) sowie aus dem Blickwinkel der genossenschaftlichen Organisation D.W. Heumann, Sozialbilanzen - mehr als ein Schlagwort, Genossenschaftsforum, Heft 1 (1980), S. 17 ff, und M. Dierkes, Zielbezogene Sozialbilanz in Genossenschaften - erläutert am Beispiel des Migros-Genossenschaftsbundes, in: Erwartungen der Genossenschaftspraxis an die Wissenschaft, Tagungsbericht der IX. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 1978 in Freiburg/Schweiz, Sonderheft ZfgG, Göttingen 1979, S. 263 ff.

Ablauf einer Periode ohne Planbezug vorgenommen wird. Auch wenn versucht wird, dies Konzept durch eine zielbezogene Berichterstattung zu ergänzen (goal accounting and reporting¹) stellt es doch auf einen ganz anderen Themenbereich ab.

Nicht die Information über mitgliederbezogene Ziele und Aktivitäten steht im Vordergrund sondern die Beziehungen der Unternehmung zu allen Gruppen und ihre Stellung zur gesamten Öffentlichkeit. Die Sozialbilanz ist konzipiert als Mittel der Information und Rechtfertigung gegenüber der Umwelt. Sie dient der Unternehmung zur Darstellung all' ihrer Aktivitäten. Besonders gewichtet sind in dieser Bilanz die internen Beziehungen in der Organisation zwischen der Unternehmung als solcher und den Arbeitnehmern, sowie der Beitrag der Organisation zum Wirtschaftskreislauf (Wertschöpfung, Steuern).

Die Sozialbilanz verfolgt somit eine ganz andere Zielrichtung als die Dokumentation der Förderung; ebenso ist der Modus ihrer Aufstellung ein anderer. Zusammen mit der vorangegangenen Operationalisierung der Förderung ist der Bericht darüber letztlich ein Mittel zur Aktivierung des innerorganisatorischen Dialogs und die Grundlage für Kontrollhandlungen durch die Mitglieder. Diese Funktion kann die Sozialbilanz nicht übernehmen, sie dient vornehmlich der Selbstdarstellung der Organisation.

Diese Argumentation zeigt, daß auch eine Ausweitung des herkömmlichen Geschäftsberichtes auf die Dimension der Mitgliederförderung nicht ausreicht, wenn auf die innerorganisatorischen Kontroll- und Entscheidungspro-

¹ Vgl. M. Dierkes, Zielbezogene Sozialbilanz in Genossenschaften - erläutert am Beispiel des Migros-Genossenschaftsbundes, a.a.O. Zur Einschätzung der Sozialbilanz als Berichtsinstrument für den Förderungsauftrag in Genossenschaften siehe auch H.D. Wülker, Sozialbilanz und genossenschaftlicher Förderungsauftrag, Genossenschaftsforum, Heft 9 (1980), S. 18 ff und Heft 10 (1980), S. 11 ff.

zesse und deren Intensivierung abgestellt wird¹. Die Informationsmöglichkeiten der Mitglieder werden auf diese Weise zwar verbessert, der eigentliche Bezugspunkt der Informationen, der durch die Formulierung der Mitgliederinteressen im Operationalisierungsprozeß gebildet wird, fehlt aber.

Von dieser Warte aus gesehen können nur die Mitgliedermitwirkung bei der Operationalisierung der Förderung und auf diesen Prozeß bezogene Informationen die Grundlagen für eine Erfüllung der Legitimationsforderung im Rahmen der kollektiven Entscheidungen bilden.

Zum Abschluß des Kapitels soll nochmals auf die Handhabung der Kontrollinstrumente - Abwanderung, Widerspruch, Abwahl und deren Kombination - durch die Mitglieder eingegangen werden. Die Mängel in der Einsetzbarkeit waren die fehlende Information der Mitglieder, die Schwierigkeiten der Organisation und die mangelnde Motivation bei der Durchführung von Kontrollhandlungen. Diese Hindernisse sollten durch den vorgestellten Ansatz beseitigt oder zumindest verringert werden.

Durch das Informationssystem, d.h. durch ziel- und interessenbezogene Information der Mitglieder ist das Informationsdefizit spürbar verringert worden. Die Mitglieder der Genossenschaft sind jetzt in der Lage, eine fundierte Bewertung der Tätigkeit des Unternehmens und der Entscheidungsbeauftragten vorzunehmen. Die gemeinsame Operationalisierung des Förderungsauftrages ist einerseits die Basis für die Erstellung eines aussagefähigen Förderberichts, andererseits aber gleichzeitig die Institutionalisierung des Kontroll-

1 Zum Verhältnis zwischen Geschäftsbericht und Förderungsauftrag in Genossenschaften vgl. K. Schaeffer, Förderungsauftrag und Geschäftsbericht, Genossenschaftsforum, Heft 5 (1980), S. 18 f und H. Pauli, Der Geschäftsbericht der Genossenschaft, Genossenschaftsforum, Heft 4 (1980), S. 24 ff.

instrumentes Widerspruch. Im Operationalisierungsprozeß haben die Mitglieder die Gelegenheit, ihre Interessen und Änderungswünsche in die Gestaltung der Förderpolitik einzubringen. Auch für die Motivation zum Widerspruch ist die Hemmschwelle niedriger geworden.

Innerhalb eines periodisch ablaufenden Prozesses, der fest in die Organisationsstruktur integriert ist, sind die Kosten des einzelnen Mitglieds für den Widerspruch wesentlich geringer, und die Durchsetzungsmöglichkeiten und -chancen seiner Interessen größer. Insgesamt sind auf diese Weise die internen Kontrollmechanismen für die Mitglieder einsetzbar geworden, da durch die Intensivierung der Organisationsbeziehungen auch die Androhung der Abwahl gewichtiger erscheint.

Auch die Hinderungsgründe und Hemmnisse für die Benutzung des Abwanderungsmechanismus für Kontroll- bzw. Steuerzwecke sind positiv beeinflusst worden. Durch die Information der Mitglieder ist eine Erfassung seines subjektiven Anreiz/Beitrags-Systems für jedes Mitglied möglich geworden. Sofern Alternativen bestehen und das Mitglied darüber unterrichtet ist (über den Wettbewerbsprozeß), stehen dem Einsatz des Instruments Abwanderung keine großen Hindernisse mehr entgegen.

Wenn dem Mitglied seine subjektiven Nutzenschätzungen für die Förderleistungen der Genossenschaft nicht mehr ausreichend erscheinen und andere Versuche zur Durchsetzung seiner Interessen nicht erfolgreich waren, steht ihm die Möglichkeit zur Abwanderung offen.

In dieser Hinsicht kann die Abwanderung von Organisationsmitgliedern durchaus als Ausdruck der Einschätzung der Genossenschaft durch die Mitglieder und als funktionsfähiger externer Kontrollmechanismus angesehen werden, wenn er für die Entscheidungsbeauftragten spürbar wird (genügender Umfang, keine Substitution durch

Zugang) und der Verbleib in der Organisation und die Aufrechterhaltung von Leistungsbeziehungen nicht durch starke Loyalitätsüberlegungen oder Entscheidungsträgheit verursacht wird¹.

Unter diesen Voraussetzungen bekunden die Mitglieder mit dem Verbleib, d.h. mit der Nichtabwanderung ihre Übereinstimmung mit der betriebenen Förderpolitik und legitimieren auf diese Weise letztlich die Tätigkeit des Entscheidungsbeauftragten.

Der Wettbewerbsprozeß als solcher ist nicht per se allein in der Lage, den Verbleib der Mitglieder als Indiz der Legitimität zu rechtfertigen. Er kann wohl Alternativen aufzeigen, die Aufstellung eines individuellen Vorteils-/Nachteils-Kalküls bedarf jedoch spezifischer Informationen. Dies ist nur möglich durch eine zielbezogene Berichterstattung über die Förderpolitik einer Genossenschaftsunternehmung, die ihren Ursprung in der Dokumentation der Operationalisierung der Förderung unter Mitwirkung der Mitglieder hat.

Wenn somit ein Entscheidungsbeauftragter seine Funktion als politischer Unternehmer wahrnimmt, indem er für die Qualität von kollektiven Entscheidungen durch sein Fachwissen sorgt und durch die Integration der Mitglieder in den Operationalisierungsprozeß die Grundlage für eine fundierte Kontrolle und Information bereitstellt, so kann der Verbleib/die Abwanderung von Organisationsmitgliedern letztlich als Indiz für oder gegen die Legitimität seiner Entscheidungen herangezogen werden.

¹ Vgl. dazu E. Boettcher, Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, a.a.O., S. 164 f und besonders R. Eschenburg, Die Legitimation von Ordnungen, a.a.O., S. 32 f. Die Überlegungen von Eschenburg beziehen sich zwar auf "politische" Ordnungen, der theoretische Ansatz kann aber auf die hier zu erörternde Problematik übertragen werden.

2. Teil

DER REALE BEZUGSRAHMEN

I. Grundlagen und Entwicklung der Kreditgenossenschaften

=====

1. Aufbau und Konzeption der Untersuchung

Nach der ausführlichen Darstellung des theoretischen Konzepts, das der Betrachtung der genossenschaftlichen Organisationsform zugrunde liegt, soll in diesem Teil die Verbindung zu den realen Ausprägungen dieser besonderen Organisationsform hergestellt werden.

Den Bezugspunkt und das Vergleichsobjekt bilden in dieser Arbeit die Kreditgenossenschaften¹. Überprüft werden soll, inwieweit sich Theorie und Realität im Bereich der Kreditgenossenschaften entsprechen und in welchem Rahmen die normativen Aussagen des theoretischen Teils in die reale Existenzform - hier der Kreditgenossenschaften - übertragbar sind.

Den Schwerpunkt bildet dabei die Erörterung der Mitgliederförderung. Auf diesem Gebiet sollen der theoretische Anspruch und die realen Erscheinungen in Kreditgenossenschaften gegenübergestellt werden. Analog zum theoretischen Teil soll hier, wenn möglich, ein Katalog von Leistungen erstellt werden, die von den Vorständen der Banken als mögliche Förderleistungen der Kreditgenossenschaften gewertet werden. Ob die dargestellten Aktivitäten letztlich eine Förderung der

¹ Eine andere Untersuchung über Kreditgenossenschaften und ihre genossenschaftlichen Merkmale ist von der Universität Hohenheim vorgenommen worden, vgl.: H. Röhm, G. Schirra, Struktur und Organisationsprobleme des genossenschaftlichen Bankenverbundes, Schriftenreihe der Universität Hohenheim, Hrsg.: E. Böckenhoff, Reihe Agrarökonomie Heft 85, Stuttgart 1976.

Mitglieder ergeben, ist allein in das subjektive Urteil der Mitglieder gestellt; der Katalog läßt nur Vermutungen über die Mitgliederförderung zu, die im weiteren Verlauf der Arbeit einer kritischen Prüfung unterzogen werden.

Neben der Funktion der Auflistung von Förderungsmöglichkeiten stellt der zu entwickelnde Katalog einen wichtigen Teil des vorstehend konzipierten Informations- und Kontrollsystems dar. Die Planung und die Dokumentation der geschäftspolitischen Aktivitäten bildet den Kristallisationspunkt der Interessen der an einer Organisation beteiligten Gruppen und ist unter diesem Blickwinkel der Bezugspunkt für eine konstruktive Mitwirkung der Mitglieder einer Kreditgenossenschaft an den innerorganisatorischen Entscheidungs- und Kontrollprozessen. Nur bei der Existenz eines wie vorstehend geschilderten Informationskonzepts ist es den Mitgliedern möglich, sich ein fundiertes Urteil über die Leistungen des genossenschaftlichen Unternehmens zu bilden und sich diesem Urteil entsprechend zu verhalten bzw. die Kontrollinstrumente zu handhaben.

Die Verwendung des Leistungskataloges zu Kontrollzwecken soll hier nicht weiter erörtert werden; diese Thematik ist schon im theoretischen Teil aufgegriffen worden und kann hier nicht weiter vertieft werden. Der Schwerpunkt dieses Teils ist vielmehr der mögliche Inhalt des Katalogs und seine Implikationen für die Beurteilung der Kreditgenossenschaften.

Der Inhalt des Leistungskataloges - die einzelnen Aktivitäten - ergibt sich in erster Linie aus Gesprächen mit den Entscheidungsbeauftragten, d.h. hier, mit den hauptamtlichen Vorstandsmitgliedern der Kreditgenossenschaften. Der Katalog basiert somit auf den Vorstellungen der Vorstände über die möglichen Förderaktivitäten. Der Inhalt wird ergänzt durch die in der ausgewählten Literatur erörterten Möglichkeiten.

Diese Aussagen werden am Ende der Arbeit den Anforderungen des theoretischen Konzeptes gegenübergestellt. Dort wird dann versucht, zu einem Urteil über die angegebenen Fördermöglichkeiten zu kommen, das sich jedoch nur auf "objektive" Tatbestände, d.h. auf Umfeldvariable beziehen kann und nicht auf die subjektive Einschätzung der Leistungen durch die Mitglieder.

Die Befragung der Vorstände erfolgte in Form eines freien Gesprächs von 2-3 Stunden Dauer unter Zugrundelegung eines schematischen Gesprächsleitfadens, da von der Annahme ausgegangen wird, daß sich der geschilderte Sachverhalt nicht durch Heranziehung von Fragebögen oder festen Interviewschemata erheben läßt.

Befragt wurden die hauptamtlichen Vorstände von 14 Kreditgenossenschaften im Bereich des Westfälischen Genossenschaftsverbandes. Bei der Auswahl berücksichtigt wurden die Größe der Kreditgenossenschaft, dokumentiert durch die Höhe der Bilanzsumme und durch den Umfang der Mitgliedergruppe, die regionale Verteilung im Verbandsbezirk und die Struktur des jeweiligen Geschäftsbezirkes der Bank.

So erstreckt sich das Spektrum der befragten Banken von einer Bilanzsumme von ca. 40 Millionen DM bis hin zu einer Bilanzsumme von ca. 600 Millionen DM. Hinsichtlich des Umfanges der Mitgliedergruppe liegen die Mitgliederzahlen der befragten Banken zwischen ca. 1.300 und 14.000 Mitgliedern. Die Geschäftsbezirke der Banken erstrecken sich von rein ländlichen Regionen über gemischte bzw. mittelstädtische Regionen bis hin zu rein städtischen Gebieten mit starken Industriekonzentrationen. Ebenfalls einbezogen sind Banken mit angeschlossenem Warenhandel wie auch Banken mit überwiegend industrieller Ausrichtung.

Von den Auswahlkriterien und den Merkmalen der befragten Kreditgenossenschaften her kann und will dieser Teil der Arbeit nicht als repräsentative Befragung herausgestellt werden. Im Spektrum der ausgewählten

Banken sind aber alle möglichen Ausprägungen auf dem Sektor der Kreditgenossenschaften erfaßt, so daß diese Arbeit eine erste Sichtung der realen kreditgenossenschaftlichen Probleme unter dem Aspekt der Mitgliederförderung darstellt.

Die anschließenden Abschnitte über die Grundsätze und die Entwicklung der Kreditgenossenschaften und ihrer Leistungspalette sollen die starke Abhängigkeit der Funktion der Genossenschaften von ihrer Umwelt verdeutlichen und damit die Notwendigkeit einer umfassenden Situationsanalyse betonen. Erst nach einer Beschreibung der abgelaufenen Entwicklung kann die heutige Situation der Kreditgenossenschaften und ihre Funktion unter den herrschenden Wettbewerbsbedingungen entsprechend gewertet werden. Dies soll jedoch nicht zu normativen Funktionszuordnungen aufgrund von Umweltlagen führen, wie sie die vorgestellte "sozio-ökonomische Theorie der Genossenschaften" anstrebt. Hier sollen vielmehr die Möglichkeiten analysiert werden, die von den Kreditgenossenschaften heute gesehen werden, wenn sie ihre ursprüngliche Funktion, die Förderung der erwerbswirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder, wahrnehmen wollen.

2. Grundsätze und Ziele in der Aufbauphase der Kreditgenossenschaften

Dieser Abschnitt soll die Grundlagen der kreditgenossenschaftlichen Organisation kurz beschreiben, um später eventuelle Veränderungen in der Funktionsaufassung der genossenschaftlichen Banken nachvollziehen zu können. Geschildert werden die Ziele und Konzepte der beiden herausragenden Exponenten der genossenschaftlichen Bewegung in Deutschland, Schulze-Delitzsch und Raiffeisen¹, soweit sie sich auf den kreditgenos-

¹ Einen guten Überblick über das Leben und die Tätigkeit der beiden Männer vermittelt H. Faust, Geschichte der Genossenschaftsbewegung, a.a.O., S. 193 ff.

senschaftlichen Sektor beziehen. Interessant sind in diesem Zusammenhang die Konsequenzen, die sich aus den unterschiedlichen Standpunkten dieser beiden Männer ergeben, und die zur Entwicklung und Existenz von zwei getrennt agierenden genossenschaftlichen Bankengruppen geführt haben (bis zur Neuorganisation und Zusammenfassung 1972). So haben sich die Volksbanken bzw. die gewerblichen Kreditgenossenschaften des Deutschen Genossenschaftsverbandes (Schulze-Delitzsch) und die Spar- und Darlehnskassen bzw. ländlichen Kreditgenossenschaften des Deutschen Raiffeisenverbandes 1972 in einem gemeinsamen Spitzenverband, dem Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) organisiert und ihre Aktivitäten aufeinander abgestimmt. Doch die unterschiedlichen Ziele der Gründer sind noch heute in den Ausprägungen der Genossenschaftsbanken zu erkennen und beeinflussen z.T. deren Förderpolitik, so daß eine Beleuchtung der Aufbauphase der Kreditgenossenschaften für das Verständnis der aktuellen Argumentationsweise der Banken angebracht ist

a. Gründungsaspekte, Konzeption und Ziele der "Vorschußvereine als Volksbanken"¹

Die Gründungsanreize für den Aufbau der ersten funktionsfähigen Vorschußvereine ergaben sich aus der wirtschaftlichen Situation der Handwerker und Kleingewer-

¹ Vgl. zu diesem Titel: H. Schulze-Delitzsch, Vorschußvereine als Volksbanken. 1855, in: Hermann Schulze-Delitzsch's Schriften und Reden, hrsgg. v. F. Thorwart, Band 1, Berlin 1909, S. 112 ff. Das Gerüst der Ausführungen dieses Abschnitts ergibt sich aus dem o.g. Werk und aus H. Schulze-Delitzsch, Die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Deutschland, Berlin 1870.

Eine frühere Untersuchung (1957) beschäftigt sich ebenfalls mit der Entwicklung und dem aktuellen Stand der Volksbanken. Neben einer tiefen historischen Betrachtung werden dort auch Konsequenzen für die Fördermöglichkeiten betrachtet, wobei jedoch nicht das Schwergewicht auf normative Anforderungen gelegt wird. Vgl. dazu E. Dülfer, Typencharakter und Größenentwicklung der gewerblichen Kreditgenossenschaften (in Westdeutschland), Veröffentlichungen des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg an der Lahn, Marburg/Lahn 1957.

betreibenden. Die beginnende und schnell voranschreitende Industrialisierung in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts beeinträchtigte die wirtschaftliche Lage der selbständigen Handwerker und kleineren Gewerbebetriebe. Durch die Finanzkraft, die Fabrikproduktion und das Nachfragepotential der Großbetriebe wurde die Konkurrenzfähigkeit der kleineren Einheiten geschwächt. Schulze-Delitzsch bemühte sich nun aus einer liberalen politischen Einstellung heraus, die Lage dieser bürgerlichen Mittelschicht zu verbessern, um so eine Radikalisierung und Polarisierung im politischen Bereich zu verhindern. Er bezog auch die Arbeitnehmer in seine Aktivitäten ein, um auf diese Weise den politischen Forderungen der Sozialisten entgegenzutreten. Unbeachtet dieser politischen Zielsetzung schuf Schulze-Delitzsch jedoch eine Organisation, die nicht übergreifende politische Ziele und Motivationen als Beitrittsanreiz bot, sondern die Mitgliedschaft mit wirtschaftlichen Vorteilen verband. So erreichten Handwerker, die ihre notwendigen Rohstoffe gemeinsam bezogen, erheblich geringere Einstandspreise für diese Rohstoffe und profitierten somit unmittelbar von der Mitgliedschaft in der Genossenschaft.

Neben dem technologischen Vorsprung und den Größenvorteilen der Industriebetriebe beeinflusste die Versorgung mit Finanzmitteln die Konkurrenzfähigkeit der Handwerker und Gewerbebetriebe.

Die großen Betriebe hatten einen erheblichen Finanzbedarf und boten sich als erfolgversprechende Anlagemöglichkeiten für potentielle Finanziere an. Die Größenordnung der Kredite und deren Absicherung ließ die Industriebetriebe zu Geschäftspartnern der Bankiers und Aktien-Banken werden. Die kleinen Handwerker und Gewerbetreibenden dagegen eigneten sich durch die geringen Kredithöhen und die fehlenden Sicherheiten sowie die Fristigkeit der nachgefragten Kredite (größtenteils kurzfristige Kredite) nicht als Vertragspartner

der größeren Banken. Doch gerade für die notwendige Modernisierung und den gemeinsamen Rohstoffbezug waren für diesen Wirtschaftssektor finanzielle Mittel die unabdingbare Voraussetzung. Der spezifisch strukturierte Finanzierungsbedarf der Handwerker und Gewerbetreibenden war somit der unmittelbare Anlaß zur Gründung von Kreditgenossenschaften ab 1850.

Die Vorschußvereine nach den Organisationsprinzipien von Schulze-Delitzsch bauten auf festgelegten Grundsätzen der Selbsthilfe, der Selbstverwaltung und der Selbstverantwortung auf. Diese Prinzipien sollten den Einfluß anderer Organisationen, namentlich des Staates, auf die Vorschußvereine verhindern. So hafteten die Mitglieder solidarisch, d.h. gemeinsam für die von dem Vorschußverein aufgenommenen Gelder.

Wenn der Einzelne aufgrund der o.g. Kriterien nicht in der Lage war, sich mit Finanzmitteln (zu annehmbaren Bedingungen) zu versorgen, so war es der Gruppe durch die solidarische Haftung möglich, Finanzierungsquellen zu erschließen. Die zufließenden Gelder, Darlehen von Banken oder Einlagen, wurden dann den Mitgliedern zur Verfügung gestellt. Für die Kreditvergabe an das einzelne Mitglied waren dann entsprechende Bürgschaften und die Information über seine wirtschaftliche Lage und Integrität notwendig. Der Kredit wurde somit nicht aufgrund von Vermögenswerten als Sicherheitsleistungen gewährt, sondern auf der Basis der persönlichen Leistungsfähigkeit (Personalkredite).

Der angesprochene Personenkreis war recht weit gezogen. So konnten nicht nur Handwerker oder Gewerbetreibende die Mitgliedschaft erwerben, sondern vom Grundsatz her waren alle Personengruppen im Geschäftsbezirk angesprochen. Neben den Arbeitern konnten auch die Beamten oder Landwirte der Genossenschaft gegen ein für alle Gruppen tragbares Eintrittsgeld beitreten. Dies hatte zur Folge, daß nicht nur Kreditnehmer sondern auch Einleger Mitglieder des Vorschußvereins wurden, so daß auf einem bisher nicht angesprochenen finanziel-

len Niveau ein "Ausgleich" zwischen Kredit- und Anlagebedürfnissen der unterschiedlichsten Gruppen eines bestimmten Bezirks zustande kam. Auf dieses Ziel hin waren u.a. die Vorschußvereine konzipiert, um auf diese Weise zu einer breiten Existenz- bzw. Geschäftsbasis zu kommen.

Die Darlehen und eingelegten Gelder wurden entsprechend den am Markt gültigen Konditionen verzinst. Die Kredite wurden gegen Zinsen vergeben, die erheblich unter den Zinsen der privaten Geldverleiher (50-200 % p.a.) lagen und etwas oberhalb der von den Aktien-Banken und Bankiers geforderten Zinsen (5-7% p.a.). Die Konditionen der Vorschußvereine bewegten sich je nach Fristigkeit der Kredite zwischen 8 und 14% p.a., wobei zu beachten ist, daß der Einzelne in der Regel keine Möglichkeit hatte, mit den Aktien-Banken in Verbindung zu treten. Das Zinsniveau der Vorschußvereine wurde gerechtfertigt mit den ebenfalls zu verzinsenden Einlagen und Darlehen, mit der Deckung der Verwaltungskosten und mit einer notwendigen Überschusserzielung. Die Überschüsse wurden dazu verwendet, den Reservefonds aufzustocken und Dividenden an die Mitglieder auszuschütten. Der Reservefonds wurde als Gesellschaftsvermögen (dem Verein als solchen zugehörig) betrachtet und sollte die Kreditwürdigkeit des Vorschußvereins erhöhen, sowie eventuelle Verluste abdecken. Er sollte die Höhe von 5-10% des Betriebsfonds (Geschäftsguthaben der Mitglieder) erreichen.

Die Organisationsprinzipien der Vorschußvereine betonten die Notwendigkeit von Geschäftsanteilen. Die Geschäftsanteile sollten die Handlungsfähigkeit der Vereine sicherstellen und gleichzeitig als Anlagemöglichkeit für die Mitglieder fungieren. Sie wurden durch die Dividendenausschüttung aufgefüllt und sollten die Kapitalbildung auch bei "schwächeren" Mitgliedern ermöglichen. Die Dividendenzahlung erfolgte ent-

sprechend der Höhe der Kapitalbeteiligung und betrug je nach Verein und Jahr ca. 5-20% auf die eingezahlten Guthaben. Um die Mitgliedschaft nur aus reinem Kapitalverwertungsinteresse heraus zu verhindern und die Verteilung der Überschüsse nicht extrem ungleichgewichtig werden zu lassen, wurde die Höhe der möglichen Kapitalbeteiligung begrenzt. Schulze-Delitzsch selbst betonte in Hinsicht auf die Kapitalbeteiligung und ihre Funktion die Nähe zur Aktiengesellschaft.

Die Vorschußvereine waren bemüht, ihre Leistungspalette soweit auszudehnen, daß auch alle übrigen Geldgeschäfte der Mitglieder abgedeckt wurden. Dies sollte die gegenseitige Bindung und auch die Position der Vorschußvereine selbst stärken.

Die Vorschußvereine hatten explizit das Ziel, auf dem Wege der Selbsthilfe ihre Mitglieder wirtschaftlich zu fördern. Aus diesem Grunde wurden alle weitergehenden, auf einen größeren Kreis (Öffentlichkeit) zielenden Aktivitäten und Ansprüche abgelehnt. Ebenso sollte in diesem Rahmen die wirtschaftliche Selbständigkeit des einzelnen Mitgliedes gestärkt werden, und zwar aufgrund von Leistung und Gegenleistung (Darlehen gegen Zinsen und Haftung) und nicht durch zinslose Subventionen, die auf Wohltätigkeitsmotiven vermögender Schichten basierten.

Obwohl Schulze-Delitzsch seine politische Motivation und die Funktion der Genossenschaft bzw. Kreditgenossenschaft in diesem Kalkül immer wieder betont - das Prinzip der Selbsthilfe, Ablehnung von Staatseingriffen, Aufbau oder Erhaltung einer breiten Mittelschicht - baut die kreditgenossenschaftliche Organisation auf rein erwerbswirtschaftliche Anreize für die Mitgliedschaft. So können die Vorteile der Mitglieder der Vorschußvereine in zwei bzw. drei Kategorien eingeteilt werden. Jedes Mitglied hat die Möglichkeit, entsprechend seinen Verhältnissen und Bedürfnissen Kredite vom Vorschußverein zu erhalten, was vor

Gründung der Vereine wegen der Kredithöhe und fehlender Sicherheiten für das einzelne Mitglied nicht möglich war. Die zu zahlenden Zinsen bewegen sich in einem "vertretbaren" Rahmen, im Gegensatz zu den privaten Geldverleihern sind sie gering. Durch die Dividendenausschüttung ist jedes Mitglied am Gewinn des Vereins beteiligt. Die mit der Dividendenzahlung verbundene Auffüllung der Geschäftsanteile trägt zur Kapitalbildung der Mitglieder bei und dient zur Absicherung ihrer Kredite¹.

Neben diesen unmittelbaren Vorteilen kommt das Mitglied in Kontakt mit anderen Gruppen und dies erleichtert ihm die Einschätzung seiner eigenen Position und Tätigkeit. Im Rahmen der Kreditgewährung ist das Mitglied kein Bittsteller mehr, sondern es hat einen Anspruch auf Kredit durch seine Mitgliedschaft bzw. Haftung erworben².

So führt die unmittelbare wirtschaftliche Förderung und die Stärkung der Selbständigkeit und des Selbstwertgefühles zu einer erheblichen Verbesserung der Position des einzelnen Mitglieds im wirtschaftlichen bzw. gesellschaftlichen Umfeld.

b. Grundlagen und Ansatzpunkte der Darlehnskassen- Vereine³

Ansatzpunkt für die Initiierung der Gründung von Darlehnskassen-Vereinen durch Raiffeisen war die Situation der ländlichen Bevölkerung in der Mitte des 19. Jahrhunderts. Angesprochen wurden dabei insbesondere die kleineren Bauern als notleidende Gruppe. Sie wa-

1 Siehe dazu H. Schulze-Delitzsch, Das Deutsche Assoziationswesen, Rede auf dem Volkswirtschaftlichen Kongresse zu Gotha, 22. September 1858, in: Hermann Schulze-Delitzsch's Schriften und Reden, a.a.O., S. 285 f.

2 Vgl. ebenda, S. 288 f.

3 Dieser Abschnitt stützt sich auf die Ausführungen von F.W. Raiffeisen, Die Darlehnskassen-Vereine, 4. theilweise umgearbeitete und verbesserte Auflage, Heddesdorf-Neuwied 1883.

ren vollkommen abhängig von der Ertragskraft ihrer Böden bzw. den schwankenden Ernteerträgen. Eine Steigerung der Erträge und damit eine verbesserte Einkommenssituation war nach der Analyse von Raiffeisen nur durch eine verbesserte und intensivere Bewirtschaftung der landwirtschaftlichen Flächen möglich. Dies bedingte jedoch den erhöhten Einsatz von Kapital zur Durchführung von Modernisierungs- und Strukturmaßnahmen. Dabei waren Vermögensgegenstände in Form von Immobilien nach Raiffeisen auch bei den kleineren Bauern in genügendem Umfang vorhanden.

Nur die Beschaffung von flüssigen Mitteln war problematisch, da kommunale Kreditinstitute umfangreiche Sicherungsleistungen für Realkredite verlangten, das Bewilligungsverfahren wegen der notwendigen Prüfungen sehr langwierig war und die betreffenden Institute, bedingt durch ihre geringe Zahl, meist weit entfernt waren. Die privaten Geldverleiher (Wucherer) verlangten für Kredite exorbitant hohe Zinsen und trugen nicht unwesentlich zum Ruin des Kreditnehmers bei.

Diese Situation sollte verändert werden, indem auf Gemeindeebene Darlehnskassen-Vereine gegründet wurden, die eine Versorgung der betreffenden Mitglieder mit Finanzmitteln sicherstellen sollten.

Neben der Kreditversorgung sollten diese Vereine jedoch auch auf die sachgemäße Verwendung der Kredite achten und die Kreditnehmer in dieser Hinsicht beeinflussen und beraten. Auf diese Weise waren die Darlehnskassen-Vereine nicht selten auch auf dem Warensektor tätig.

Raiffeisen verfolgte mit der Genossenschaftsidee eine politische Zielrichtung. Seiner Meinung nach war die ländliche Bevölkerung, der Bauernstand, die tragende und stabilisierende Gruppe einer Gesellschaft. Die sittlichen bzw. christlichen Werte dieser und anderer Gruppen galt es zu fördern und zu erhalten, um auf diese Weise den Bestand einer an christlichen Idealen orientierten Gesellschaftsstruktur zu erhalten und die

Entwicklung der sozialdemokratischen Bewegung zu stoppen. Aus diesem Grunde sollte die Mitgliedergruppe auch die im Gemeindebezirk ansässigen Arbeitnehmer und Beamten und wohlhabenden Bürger umfassen, damit eine "Integration" aller Gruppen und deren Ausrichtung auf sittliche Werte erfolgen konnte. Gleichzeitig und gleichgewichtig mit der Hebung der sittlichen Werte sollte die materielle Verbesserung der Situation der ländlichen Bevölkerung einhergehen. Die notwendigen Finanzmittel sollten durch die Darlehnskassen-Vereine beschafft werden.

Die Erlangung und Sicherheit der aufgenommenen Gelder wurde durch die unbeschränkte Solidarhaftung aller Mitglieder gewährleistet. Daneben wurden auch kleinen Einlegern Anlagemöglichkeiten in Form von Sparguthaben geboten, um Finanzierungsmittel zu erlangen und den Mitgliedern die Ansammlung geringer Guthaben zu ermöglichen. Die Kredite an einzelne Mitglieder wurden durch Bürgen und Sicherheiten in Form von Immobilien vergeben. Die Verhältnisse des Kreditnehmers konnten durch die enge Beziehung im Gemeindebezirk leicht beurteilt und ihre Entwicklung verfolgt werden, so daß sich eine ständige Überwachung der Mittelverwendung ergab. Bedingt durch die landwirtschaftlichen Produktionsverhältnisse betrug die Laufzeit der Kredite bis zu mehreren Jahren. Die dafür zu zahlenden Zinsen sollten sich auf dem üblichen Niveau (ca. 8% p.a.) bewegen und die Deckung der Zinskosten für aufgenommenen und eingelegte Gelder, die Bestreitung der Verwaltungskosten sowie die Erreichung eines geringen Überschusses ermöglichen.

Die Überschüsse wurden zur Aufstockung des gemeinschaftlichen Reservekapitals verwendet, das den größten Teil des unveräußerlichen Vereinsvermögens darstellte und in seiner angestrebten Höhe das Betriebskapital zur Kreditvergabe bilden sollte. In dieser Hinsicht war die Zeichnung von Geschäftsanteilen nicht notwendig und von Raiffeisen auch unerwünscht. Ge-

schäftsanteile sollten nur von wohlhabenden Mitgliedern gezeichnet und das Guthaben mit dem gleichen Zinsatz wie die vergebenen Kredite vergütet werden. Die Zahl der Geschäftsanteile war auf den Erwerb eines Anteils begrenzt.

Die Darlehnskassen-Vereine sollten sich, bezogen auf den Geldsektor, auf die Vergabe von Krediten an die Mitglieder, die gemeinschaftliche Aufnahme von Darlehen durch die Mitglieder sowie die Hereinnahme von kleineren Sparguthaben beschränken. Die weitere Ausdehnung auf andere Bankgeschäfte war nicht vorgesehen. Die Aktivität der Vereine sollte sich auf den betreffenden Gemeindebezirk konzentrieren, um die enge Bindung der Mitglieder untereinander aufrechtzuerhalten.

Die Beschaffung finanzieller Mittel war unter einem weitergehenden Anspruch zu sehen. Durch Schulung und Beratung auf den jeweiligen Tätigkeitsgebieten der Mitglieder sollten diese zu einer effizienten Verwendung der Kredite (schwerpunktmäßig im landwirtschaftlichen Bereich) angehalten werden, und der Verein sollte auch bei der angestrebten Verwendung hilfreich zur Seite stehen.

Die materiellen Vorteile der Mitglieder von Darlehnskassen-Vereinen lagen somit in der Versorgung der Mitglieder mit den notwendigen Finanzmitteln zu vertretbaren Konditionen, in der Beratung und der Unterstützung für eine effiziente Verwendung dieser Mittel und in der Möglichkeit zur Anlage kleinerer Sparbeiträge.

Raiffeisen strebte mit seinen Organisationsprinzipien weiterhin die Stärkung des Gemeindegemeinschafts und die Hebung der sittlichen und christlichen Ideale der Mitglieder von Darlehnskassen-Vereinen an, wobei er die finanziellen bzw. wirtschaftlichen Anreize und die Situationsverbesserung der ländlichen Bevölkerung als Voraussetzung, die Verwirklichung seiner Moralvorstellungen jedoch als "letztes Ziel" der genossenschaftlichen Bewegung ansah.

c. Die Differenzen in den Organisationsprinzipien und ihre Entwicklung¹

Gemeinsam war den beiden Exponenten - Schulze-Delitzsch und Raiffeisen - der genossenschaftlichen Bewegung die letztlich politische Zielsetzung. Beide strebten eine Stabilisierung des Gesellschaftssystems an, indem sie versuchten, die ihrer Meinung nach staatstragenden Schichten - Bürgertum und Bauernstand - zu fördern und ihre wirtschaftliche Lage zu verbessern. Neben den unterschiedlichen Zielgruppen wurden die bestehenden Differenzen in der Auffassung über die Tätigkeit und die Funktion der Kreditgenossenschaften deutlich. Schulze-Delitzsch baute eindeutig auf materielle Anreize und Ziele, während Raiffeisen die Ziele der Darlehnskassen-Vereine mit seinen moralischen und ethischen Vorstellungen verband. Dies kommt klar zum Ausdruck, wenn Schulze-Delitzsch die Dividendenausschüttung als Anreiz zum Erwerb der Geschäftsanteile und der Mitgliedschaft propagierte, während Raiffeisen die Geschäftsanteile selbst ablehnte und den Anreiz der Dividendenausschüttung als Ausdruck einer verwerflichen Gewinnsucht brandmarkte.

Bei Raiffeisen stand noch der Wohltätigkeitsgedanke und der Appell an die moralische Verpflichtung der wohlhabenden Bevölkerung im Hintergrund, wenn er zum Erwerb der Mitgliedschaft aufrief. Die Darlehnskassen-

1 Die Aussagen über die Entwicklung der Verbund- und Verbandssysteme sowie die Darstellung der unterschiedlichen Auffassungen ergeben sich für die Verbund- und Verbandsentwicklung aus: Handbuch der Kreditgenossenschaften, Jahrgang 1928/29, Berlin und Leipzig 1929, Einleitung (S. I-II) und H. Crüger, Die Erwerbs- und Wirtschafts-Genossenschaften in den einzelnen Ländern, Jena 1892, S. 138 ff; für die Differenzen siehe H. Crüger, Der heutige Stand des deutschen Genossenschaftswesens, Berlin 1898, S. 53 ff, und H. Schulze-Delitzsch, Die Raiffeisenschen Darlehnskassen in der Rheinprovinz und die Grundkreditfrage für den ländlichen Kleinbesitz, in: Hermann Schulze-Delitzsch's Schriften und Reden, a.a.O., S. 697 ff.

sen-Vereine sollten neben der materiellen Verbesserung auch eine Hebung der sittlichen Werte der Mitglieder hervorrufen. Dies wurde besonders deutlich bei der Berufung auf die ehrenamtliche Kassenführung und die Konzeption des unveräußerlichen Reservekapitals, welches in gewissem Rahmen auch gemeinnützigen Zwecken dienen sollte.

Die beiden Organisationsprinzipien unterschieden sich somit in den angesprochenen Zielgruppen, im projektierten Umfang der Leistungspalette und in der Funktionsauffassung. Daraus ergaben sich auch Konsequenzen für den nachfolgenden Aufbau von Verbundsystemen.

Nach dem Zusammenschluß der Genossenschaften in Verbänden¹ - dem Allgemeinen Verband von Schulze-Delitzsch und dem Raiffeisenverband - erfolgte auch die Gründung von entsprechenden überregionalen Kreditinstituten. So übernahm die Deutsche Genossenschaftsbank von Soergel, Parrisius und Co. die Funktion eines Zentralinstitutes für die Vorschußvereine (Volksbanken). Ihre Hauptaufgabe war die Verbindung der Kreditgenossenschaften mit den Geldmärkten und die Unterstützung der einzelnen Banken bei der Ausweitung ihrer Leistungspalette. Hier ist besonders die Einführung des Scheckverkehrs und der Aufbau des Giro-Verbandes zur Erleichterung des Wechsel-Inkassos anzuführen.

Die von Raiffeisen angeregte Gründung der Landwirtschaftlichen Zentral-Darlehnskassen sollte speziell den Geldausgleich zwischen den Darlehnskassen-Vereinen ermöglichen, diese bei der Führung ihrer Geschäfte beraten und als Verbindung zum Geldmarkt, besonders zur

¹ Hier seien nur die von Schulze-Delitzsch und Raiffeisen gegründeten genannt, der Allgemeine Verband der auf Selbsthilfe beruhenden Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften und der Generalanwaltschaftsverband ländlicher Genossenschaften für Deutschland. Neben den beiden aufgeführten Verbänden bestanden noch je ein Verband für gewerbliche und ländliche Genossenschaften, wobei besonders die Bedeutung des Reichsverbandes des deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften (von Wilhelm Haas) hervorzuheben ist, sowie mehrere selbständige Regionalverbände. Vgl. dazu auch H. Faust, Geschichte der Genossenschaftsbewegung, a.a.O., S. 167 ff.

Versorgung der einzelnen Vereine mit Finanzmitteln, beitragen.

Die spätere Zusammenarbeit bzw. der Zusammenschluß mit der Preußischen Zentralgenossenschaftskasse (eine vom Staat gegründete Bank zur finanziellen Förderung der ländlichen Genossenschaften) und die Fusion der beiden landwirtschaftlich orientierten Genossenschaftsverbände führte zum Aufbau eines dreistufigen Verbundsystems zwischen den Darlehnskassen-Vereinen, den Verbandskassen¹ und der Zentralkasse. Die Verbandskassen als mittlere Stufe waren besonders als Beratungs- und Finanzierungsorgan der relativ kleinen Darlehnskassen anzusehen.

Die Volksbanken konnten ob ihrer Größe wesentlich selbständiger agieren. Durch die Übernahme der Betreuung der Volksbanken durch die - jetzt deutsche - Zentralgenossenschaftskasse ergab sich dann für alle Kreditgenossenschaften das heute noch gültige dreistufige Verbundsystem.

Im Laufe der Entwicklung erfolgte eine Annäherung der beiden Grundkonzeptionen. Ob die wesentlichen Elemente der Ausgangssituation auch heute noch in den einzelnen Genossenschaftsbanken zum Tragen kommen, wird noch zu überprüfen sein.

3. Die kreditgenossenschaftliche Entwicklung, aufgezeigt anhand ausgewählter Merkmale

Die Aufzeichnung der Entwicklung der Kreditgenossenschaften in diesem Abschnitt soll auf eine Betrachtung der aktuellen Situation hinführen. Aus den einzelnen Zeitpunkten, den ausgewählten Merkmalen und deren tendentieller Entwicklung sind Schlüsse auf die jeweiligen Förderschwerpunkte möglich. Auf diese Weise wird

¹ Die Gründung von Verbandskassen (regionalen Zentralbanken) war notwendig, da die Preußenkasse nicht direkt mit den Primärgenossenschaften in Verbindung treten durfte.

erkennbar, welche Umstände und Sachverhalte zu der heutigen Leistungspalette der genossenschaftlichen Kreditinstitute geführt haben.

Die Untersuchung der Merkmale setzt im Gründungsstadium der Kreditgenossenschaften an, so daß, bedingt durch den langen Zeitraum und die wechselnden Umstände, nicht alle Entwicklungsreihen vollständig erfaßt werden können.

Die Auswahl der zu verfolgenden Merkmale der kreditgenossenschaftlichen Entwicklung soll die Beurteilung der jeweiligen Leistungspalette der Institute und damit der Fördermöglichkeiten für die Mitglieder erlauben. Daneben soll auch das Verhältnis der Kreditgenossenschaften zu anderen Institutsgruppen beachtet werden, um Aussagen über die Bedeutung der genossenschaftlichen Organisation machen zu können. So stehen neben den Daten über die zahlenmäßige Entwicklung der Kreditgenossenschaften und der Mitgliedergruppe auch Informationen über deren Bilanzsumme und die Entwicklung einzelner Bilanzpositionen, welche Aussagen über den Geschäftsumfang der Institute erlauben. Ebenso soll der Vergleich von Bilanzstruktur und Mitgliederstruktur zu verschiedenen Zeitpunkten die Beurteilung von Veränderungen in der Leistungspalette ermöglichen. Schließlich soll versucht werden, die Entwicklung der Konkurrenzsituation zu erfassen, um auch hier Schlüsse für die jeweils bestehenden Fördermöglichkeiten zu ziehen.

Bei der Erfassung und Beurteilung der Daten muß berücksichtigt werden, daß die Kreditgenossenschaften nicht per se als homogene Gruppe aufgefaßt werden können. Neben ihrer Zugehörigkeit zu verschiedenen Verbänden (bis 1972) ist auch die Existenz von Spezialinstituten, z.B. Beamtenbanken oder Eisenbahn-Spar- und Darlehnskassen, zu berücksichtigen.

Da nicht immer auf Zahlenmaterial zurückgegriffen werden kann, erfolgt die Schilderung der Entwicklung der

einzelnen Merkmale auch in ausführlicherer Form. So können zusätzlich Veränderungen in der Umweltsituation in die Betrachtung und Beurteilung der Merkmale einbezogen werden. Die Aussagen und Zahlen über die einzelnen Jahre oder Zeitabschnitte beziehen sich immer auf die Angaben der einzelnen Verbände, so daß die Veränderungen der Staatsgrenzen implizit erfaßt werden.

a. Die zahlenmäßige Entwicklung der Kreditgenossenschaften im Zeitablauf.

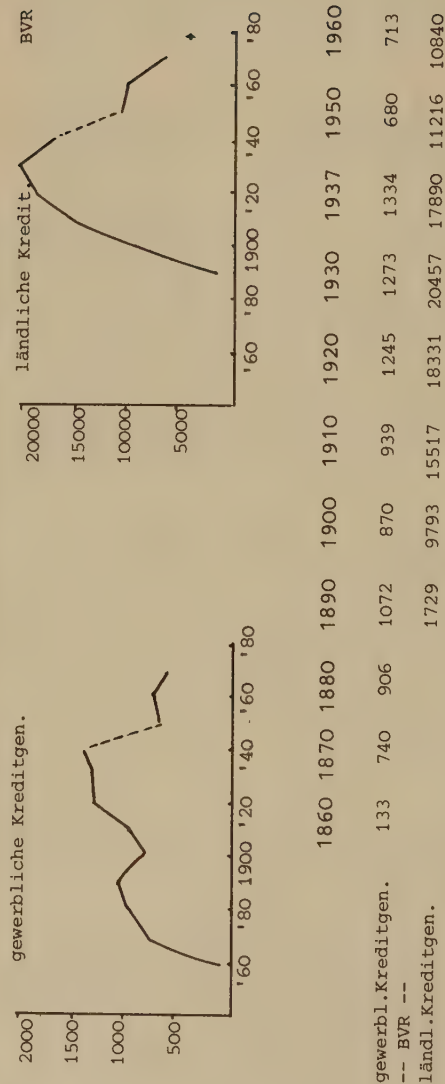
Hier soll die Verbreitung der Kreditgenossenschaften im Zeitablauf dargestellt werden. Wichtig ist dabei die Beachtung der Zweigstellengründungen seit Beginn der 60er Jahre dieses Jahrhunderts. Nur unter Berücksichtigung dieses Aspektes kann die Verbreitung der Kreditgenossenschaften richtig beurteilt werden. So werden neben den Zahlen der Hauptstellen auch die Angaben über die Zweigstellenentwicklung berücksichtigt.

Bemerkenswert an der folgenden Tabelle ist u.a. die relativ langsame, aber stetige Entwicklung der gewerblichen Kreditgenossenschaften, während bei den Zahlen der ländlichen Kreditgenossenschaften eine eher sprunghafte Entwicklung zu verzeichnen ist. Die starken Zahleneinbußen vor 1950 sind mit den Folgen des 2. Weltkrieges zu erklären.

Seitdem die Zahl der Kreditgenossenschaften diejenige der Sparkassen am Ende des 19. Jahrhunderts übertroffen hat, ist die genossenschaftliche Kreditorganisation die zahlenmäßige größte Bankengruppe¹. Daran hat

¹ Vgl. dazu Deutsches Geld- und Bankwesen in Zahlen 1876-1975, Hrsg.: Deutsche Bundesbank, Frankfurt/Main 1976, S. 64 f. und S. 253. Die Zahl der Bankstellen der Kreditgenossenschaften und der Sparkassen machen ca. 80% aller Bankstellen in der Bundesrepublik Deutschland aus, wobei die Sparkassen noch stärkere Zentralisierungstendenzen zeigen.

Abbildung 1: Zahlenmäßige Entwicklung der Kreditgenossenschaften



Quellen: Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1919, 61. F., Berlin und Leipzig 1921, S. 124f., - für 1920, 62. F., Berlin und Leipzig 1922, S. 90f., - für 1930, 70. F., Berlin 1931, S. 105, - für 1937, 77. F., Berlin 1938, S. 59, - für 1950, 80. F., Wiesbaden 1951, S. 114, - für 1960, 90. F., Bonn 1961, S. 144f., - für 1970, 100. F., Bonn 1971, S. 162f.; Jahrbuch des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften-Raiffeisen 1930, 1. Jg., Berlin 1930, S. 27, - für 1937, Berlin 1938, S. 38; Deutsche Genossenschaftskasse, Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1970, o. O., o. J., S. 77; Zahlen '79, Hrsg.: Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, Bonn 1980, S. 6.

Anmerkungen: Die Zahlen erfassen nicht nur die berichtspflichtigen Banken. Bei den Zahlen der gewerblichen Kreditgenossenschaften sind die Beamtenbanken z. T. enthalten. Durch Abgrenzungsprobleme im Datenmaterial können sich geringfügige Abweichungen ergeben.

auch der Trend der Verschmelzungen von Kreditgenossenschaften nichts geändert. So ist die Zahl der selbständigen Kreditgenossenschaften zwar ständig (und auch erheblich) zurückgegangen, durch die große Anzahl von Filialen oder Nebenstellen besitzt die kreditgenossenschaftliche Organisation jedoch immer noch das dichteste bzw. größte Bankstellennetz aller Gruppen. So ist mit ca. 19600 der Organisation zugehörigen Bankstellen eine ähnliche Verbreitung festzustellen wie in der expansiven Phase zu Anfang dieses Jahrhunderts¹. Hierbei ist jedoch zu beachten, daß es sich heute zum großen Teil um Nebenstellen und nicht um selbständige Kreditgenossenschaften handelt.

Somit ist trotz der konstant großen Zahl von Bankstellen ein erheblicher Wandel in der Struktur des Banknetzes festzustellen, auch wenn hier vorerst nur auf eine rein zahlenmäßige Betrachtung abgestellt wird. Eine endgültige Beurteilung der Entwicklung der Kreditgenossenschaften ist erst nach Einbeziehung weiterer Merkmale möglich. Festzuhalten ist unter diesem Punkt eine ständige Abnahme der Zahl der "selbständigen" Kreditgenossenschaften seit den 60er Jahren und ein gleichzeitiges Anwachsen der Zahl der Nebenstellen.

b. Die Entwicklung der Mitgliederzahl und der Mitgliederstruktur der Kreditgenossenschaften

Genossenschaften - hier Kreditgenossenschaften - werden von ihren Mitgliedern getragen und von ihnen über die Leistungsbeziehungen beansprucht. Aus dieser Position heraus ist die Mitgliederzahl und -struktur ein wichtiges Kennzeichen der Kreditgenossenschaften und prägend für das "Gesicht" und die Politik der Genossenschaften. Hier wird neben der bloßen Zahl der Mitglieder auch deren Struktur aufgeführt, da diese als entscheidend für die Konzeption eines Leistungspro-

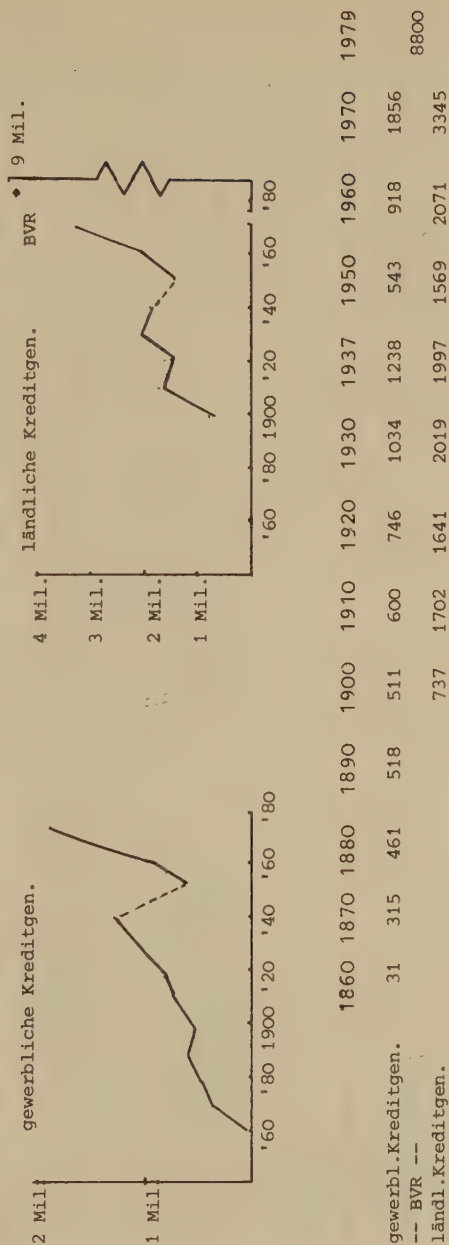
¹ Vgl. Zahlen '79, a.a.O., S. 6.

gramms angesehen wird.

Ein Indiz für die zunehmende Bedeutung der genossenschaftlichen Kreditwirtschaft ist das ständige Anwachsen der Mitgliederzahlen, von Einbrüchen durch äußere Einwirkungen einmal abgesehen. Besonders seit den 50er Jahren hat die Mitgliederzahl stark zugenommen. Einhergehend mit dem Wachstum der Mitgliederzahlen ist eine signifikante Änderung in der Mitgliederzusammensetzung zu beobachten. Besonders auffällig ist dabei die ständige Zunahme des Arbeitnehmeranteils an der gesamten Mitgliedergruppe. Obwohl auch in der Struktur der erwerbstätigen Bevölkerung eine ähnliche Entwicklung zu beobachten ist - die Änderung in der Mitgliederzusammensetzung somit nur ein Spiegelbild gesellschaftlicher Entwicklungen wäre - ist das Anwachsen des Arbeitnehmeranteils jedoch als überproportional im Vergleich zur Zusammensetzung der erwerbstätigen Bevölkerung zu bezeichnen.

Ein wichtiger Faktor, der die Gruppe der Arbeitnehmer an die Kreditgenossenschaften herangeführt hat, dürfte der zunehmende Wohlstand dieser Berufsgruppe und die Einführung der bargeldlosen Gehaltszahlung sein. Ähnliche Gründe dürften auch zum Anwachsen des Anteils der "sonstigen Privatpersonen" an der Mitgliederzahl der Kreditgenossenschaften geführt haben. Die wachsende Präsenz der Gruppen in den Kreditgenossenschaften entspricht durchaus der gewachsenen Bedeutung, die diesen Gruppen im Wirtschaftsprozeß beigemessen wird. Ob diese Verschiebung in der Mitgliederstruktur im Zeitablauf zu einer entscheidenden Änderung im Leistungsangebot der genossenschaftlichen Unternehmen geführt hat, oder ob ein geändertes Leistungsprogramm die Ursache für die Strukturänderung war, wird im folgenden noch zu prüfen sein. Auf jeden Fall haben die Kreditgenossenschaften den Einzug in das sog. Massengeschäft ebenso vollzogen wie andere Bankengruppen, wobei besonders das Nichtmitgliedergeschäft forciert wurde.

Abbildung 2: Entwicklung der Mitgliederzahlen von Kreditgenossenschaften (in Tsd.Mitgl.)



Quellen: Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1919, a.a.O., S.124f, - für 1937, a.a.O., S.59, - für 1950, a.a.O., S.114, - für 1960, a.a.O., S.144, - für 1970, a.a.O., S.162; Jahrbuch des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften-Raiffeisen 1932, 3.Jg., Berlin 1932, S.84, - Jahrbuch 1930, a.a.O., S.174; Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1970, a.a.O., S.77; Zahlen '79, a.a.O., S.18; Deutsches Geld- und Bankwesen in Zahlen 1876-1975, a.a.O., S.64ff.

Anmerkungen: Auch in dieser Tabelle können sich durch Abgrenzungsprobleme im Datenmaterial geringe Abweichungen ergeben. So gelten die Zahlen der ländlichen Kreditgenossenschaften jeweils für die Jahre 1900/01, 1919/20, 1936/37. Die dadurch entstehenden Einflüsse modifizieren die Entwicklung nur unerheblich.

Tabelle 1: Mitgliederstruktur der Kreditgenossenschaften
- gewerbliche - ländliche in (%) - BVR für 1979 -
nach Berufsgruppen in % des Mitgliederbestandes

	1900	1921/26	1937	1950	1959/60	1970	1979
Arbeitnehmer	13	14 (19)	12	17	28 (26)	47 (47)	60
Handwerker und Gewerbetreibende	35	39 (16)	48	48	41 (20)	20 (15)	7
Dienstleistungs- und Freie Berufe	12	17	12	6	6	9	4
Landwirtschaft	28	20 (61)	18	15	10 (40)	5 (23)	5
Sonstige Privatpers.	8	10 (4)	10	11	12 (8)	16 (15)	21
Industrie- und sonst. Unternehmen	4	-	-	3	3	3	3

Quellen: Jahrbuch des Allgemeinen Verbandes der auf Selbsthilfe beruhenden deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften für 1900, 4. Jg., Berlin 1901, S. XXX; Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1937, a. a. O., S. 64, - für 1950, a. a. O., S. 53, - für 1960, a. a. O., S. 72, - für 1970, a. a. O., S. 73; Deutscher Raiffeisenverband e. V. Jahrbuch 1970, o. O., S. 33; Zahlen '79, a. a. O., S. 17; Jahrbuch des Reichsverbandes der deutschen Landwirtschaftlichen Genossenschaften-Raiffeisen 1930, a. a. O., S. 174.

Anmerkungen: Die Zuordnung einzelner Berufe zu den Gruppen hat sich im Zeitablauf geändert. Eine andere als die hier getroffene Einordnung führt jedoch nicht zu signifikanten Abweichungen.

Gleichzeitig mit dem Anstieg des Arbeitnehmeranteils ist ein starkes Absinken des Anteils der Handwerker und Gewerbetreibenden sowie der Landwirte zu beobachten. Dies entspricht wiederum den Strukturänderungen in der erwerbstätigen Bevölkerung. Diese beiden Berufsgruppen bzw. ihre wirtschaftliche Unterstützung bildeten das ursprüngliche Ziel der kreditgenossenschaftlichen Organisation. Der Leistungskatalog der Genossenschaftsbanken war auf ihre Interessen ausgelegt. Dies kann jedoch nicht bedeuten, daß die Kreditgenossenschaften die wirtschaftliche Selbständigkeit dieser Gruppen um jeden Preis sichern sollten. Ihre Zielrichtung war vielmehr die Unterstützung ihrer Mitglieder im Wirtschaftsprozeß. Da diesem Prozeß ein ständiger Strukturwandel immanent ist, lag und liegt die Aufgabe der Kreditgenossenschaften vielmehr in der Unterstützung ihrer Mitglieder bei der Anpassung an diesen Prozeß.

So wurden auch in der Anfangszeit der kreditgenossenschaftlichen Organisation die Mittel an die Mitglieder nicht zur Erhaltung der überlieferten Betriebsabläufe vergeben, sondern die Kredite sollten den Mitgliedern eine Anpassung an neue Produktionstechniken ermöglichen.

Ähnlich ist auch im Fall des Sinkens des Anteils der Handwerker und Gewerbetreibenden und der Landwirte an der Mitgliederzahl zu argumentieren. Dies ist besonders bei der Gruppe der Landwirte anzumerken. Die Kreditgenossenschaften haben ihren Mitgliedern die Anpassungen an wirtschaftliche Strukturveränderungen ermöglicht und auf diese Weise den Bedürfnissen ihrer Mitglieder entsprochen.

Dabei ist die Zahl der Mitglieder aus diesen Berufsgruppen nicht so gesunken wie es nach den Prozentanteilen den Anschein hat (Landwirtschaft ausgenommen), vielmehr haben starke Zuwächse bei den Arbeitnehmern zu diesen Prozentzahlen geführt. Daß die Kreditgenossenschaften die Bedürfnisse ihrer Mitglieder (hier

besonders aus Handwerk und Gewerbe) antizipiert haben und dem wachsenden Kapital- und Dienstleistungsbedarf dieser Gruppen entsprechen, wird besonders deutlich bei der Betrachtung der Beanspruchung der genossenschaftlichen Banken durch die einzelnen Mitgliedergruppen.

Hier bleibt festzuhalten, daß der Einstieg in das Massengeschäft zu einem starken Anwachsen des Arbeitnehmeranteils und des Anteils der Privatpersonen an den Mitgliederzahlen geführt hat und damit eine erhebliche Änderung der Mitgliederstruktur hervorgerufen hat. Inwieweit sich diese Änderungen auf die Leistungsbeziehungen zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsunternehmen ausgewirkt haben, wird im folgenden Punkt betrachtet.

Weiterhin soll hier die Entwicklung von Mitgliederzahl und Anzahl der Genossenschaftsbanken kurz betrachtet werden. Im Gegensatz zu den Entwicklungstendenzen bis ca. 1950, wo ein Anstieg der Mitgliederzahlen mit einem Anwachsen der Kreditgenossenschaften verbunden war, ist seitdem ein weiterer Anstieg der Mitgliederzahlen und ein Rückgang bei der Zahl der Kreditgenossenschaften zu verzeichnen. Die einzelne Genossenschaftsbank wird somit von einer immer größer werdenden Mitgliederzahl frequentiert. Mitgliederzahlen von über 5.000 sind heute keine Seltenheit. Gleichzeitig mit dem Anstieg der Mitgliederzahl kann eine Heterogenisierung in dem Sinne beobachtet werden, als daß nun eine große Zahl von Arbeitnehmern und anderen Privatpersonen als Mitglieder mit den geringer werdenden Anteilen der unterschiedlichen selbständigen Erwerbsgruppen die Zusammensetzung auch der einzelnen Mitgliedergruppen prägen.

c. Die Leistungsbeziehungen zwischen der Genossen-
schaftsbank und ihren Kunden

Der Begriff Leistungsbeziehungen wird durch den Inhalt dieses Punktes nicht voll abgedeckt, da hier nur die Kreditvergabe und die Einlagen der Kunden nach Berufsgruppen betrachtet werden. Dabei kann eine Berufsgliederung nach Gruppen erst ab 1950 vorgenommen werden, da früher liegende Termine nicht durch Zahlenangaben belegt werden können. Die Zahlenangaben können insofern als gültig für das gesamte Leistungsangebot gewertet werden, als daß der Kreditvergabe oder der Einlage von Geldern gewisse Dienstleistungen zugeordnet werden können (Beratung, Betreuung etc.).

Anzumerken ist hier, daß sich die Angaben auf die Kundengruppe beziehen. Kundengruppe und Mitgliedergruppe sind dabei nicht identisch, wenn die Verstärkung des Nichtmitgliedergeschäftes in den letzten Jahren berücksichtigt wird. Eine zahlenmäßige Trennung zwischen Mitglieder- und Nichtmitgliedergeschäft ist wegen fehlender Angaben hier nicht möglich. Die Beziehungen des genossenschaftlichen Unternehmens zu Nichtmitgliedern dürften sich dabei insbesondere auf die Passivseite der Bankbilanz auswirken, da die Kreditvergabe auch heute noch größtenteils nur an Mitglieder erfolgt (zumindest im westfälischen Verbandsbereich).

Die Prozentzahlen, welche auf die Inanspruchnahme der Bank durch die Kunden abstellen, lassen eine ähnliche Tendenz erkennen wie die Zahlen der Mitgliederentwicklung und der Mitgliederstruktur. Einem sinkenden Anteil der Selbständigen und Industrieunternehmen (Handwerker, Handel, Gewerbe, Landwirtschaft) steht ein steigender Anteil der Arbeitnehmer und sonstiger Privatpersonen gegenüber.

Hier sei wieder der Hinweis eingeschoben, daß es sich dabei nicht um eine Entwicklung handelt, die ein Sinken der absoluten Zahl in der betreffenden Gruppe bedeutet, sondern vielmehr um eine Verschiebung in

Tabelle 2: Forderungen und Verbindlichkeiten¹ der Kreditgenossenschaften gegenüber privaten Kunden
- gewerbliche - ländliche in () - BVR für 1979 -
nach Berufsgruppen in % der gesamten Forderungen und Verbindlichkeiten

	Forderungen				Verbindlichkeiten ¹			
	1950	1960	1970	1979	1950	1960	1970	1979
Arbeitnehmer	4	7 (13)	15 (31)	33	15	20 (25)	26 (53)	28 _ 40
Handwerker und Gewerbetreibende	62	59 (40)	39 (32)	20	38	30 (27)	16 (16)	13 _ 4
Dienstleistungs- und Freie Berufe	3	4	15	15	5	6	9	9 _ 5
Landwirtschaft	4	5 (37)	4 (23)	6	10	7 (33)	4 (21)	3 _ 5
Sonst.Privatpersonen	6	7 (10)	6 (14)	6	21	29 (15)	26 (10)	18 _ 40
Industrie- und sonst.Unternehmen	21	17	19	16	11	7	7	9 _ 3

Quellen: Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1950,a.a.O.,S.50ff, - für 1960,a.a.O., S.61ff, - für 1970,a.a.O.,S.75ff; Deutscher Raiffeisenverband e.V. Jahrbuch 1970,a.a.O., S.33ff; Zahlen ' 79,a.a.O.,S.8ff.

1 Unter der Rubrik Verbindlichkeiten sind für die ländlichen Kreditgenossenschaften nur die Sparguthaben der Kunden aufgeführt. Für die Zahlen des BVR stellt die erste Kolonne die Verteilung der Sichtguthaben und die zweite Kolonne die Verteilung der Sparguthaben dar.

2 Bei den Zahlen sind nicht die Verbindung der Genossenschaftsbanken zu anderen Kreditinstituten und zum öffentlichen, bzw. kommunalen Bereich berücksichtigt worden.

der Anteilsstruktur aufgrund der starken Zuwächse in der Arbeitnehmergruppe. Die Arbeitnehmer bilden die stärkste Gruppe und beanspruchen die Bank auch dementsprechend.

Für eine genauere Wertung des Leistungsaustausches im Zusammenhang mit der Mitgliederstruktur ist eine Trennung der Leistungsbeziehungen in Aktiv- und Passivgeschäfte der Bank dienlich. In beiden Kategorien beansprucht die Gruppe der Arbeitnehmer die Bank am stärksten, sowohl im Umfang der vergebenen Kredite als auch im Bereich der Einlagen. Ein richtiges Bild ergibt sich jedoch erst, wenn die Zahlen der Mitgliederstruktur zu der jeweiligen Beanspruchung der Bank durch die verschiedenen Kundengruppen in Relation gesetzt werden. Für die Aktivseite verschiebt sich das obige Bild dann erheblich. In diesem Zusammenhang beanspruchen rund 80% der Mitglieder und Kunden (Arbeitnehmer und Sonstige) ca. 40% der vergebenen Kredite, während die restlichen 20% der Mitglieder 60% des Kreditvolumens in Anspruch nehmen. So ist trotz einer zahlenmäßig sehr starken Präsenz der Arbeitnehmer und der sonstigen Privatpersonen deren Anteil am Leistungsverkehr (auf der Aktivseite) mit der Bank relativ gering. Auf der Passivseite entspricht der Umfang der Beanspruchung wesentlich eher den Angaben über die Mitgliederstruktur, wobei die Nichtmitgliedergeschäfte diese Tendenz noch unterstreichen.

In diesem Sinne hat sich der ursprüngliche Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit der Kreditgenossenschaften erhalten: bezogen auf die Geschäftstätigkeit der Bank im Aktivbereich stellten und stellen immer noch die Mitglieder aus Handwerk, Gewerbe, Handel und aus dem Bereich der Selbständigen (Landwirte mit Einschränkungen) die vom Geschäftsvolumen stärkste Gruppe dar. Diese Entwicklung ist durch den Einstieg der Kreditgenossenschaften in das Massengeschäft und die verstärkte Einbeziehung der Arbeitnehmer in den Mitgliederkreis modifiziert worden, aufgrund ihres wesentlich

höheren Kreditbedarfs und des signifikant größeren Austauschvolumens (auch des einzelnen Mitgliedes) hat die Gruppe der gesamten "Selbständigen" ihre starke Stellung jedoch behauptet.

Im Passivbereich, und hier speziell bei den Spareinlagen, dominieren jedoch die Arbeitnehmer und die sonstigen Privatpersonen. Auch dies entspricht durchaus dem Anlageverhalten der verschiedenen Kundengruppen. Die Arbeitnehmer und sonstigen Privatpersonen beanspruchen die Bank auf diesem Sektor wesentlich stärker, während diese Anlageform bei den übrigen Gruppen kaum ins Gewicht fällt; ihre Anlageformen tendieren stärker zu den Termingeldern.

Insgesamt kann hier von einer Teilung der Leistungsbeziehungen gesprochen werden. Auf der Aktivseite der Geschäfte "dominiert" die zahlenmäßig kleine Gruppe der "Selbständigen"; sie fragen den vom Volumen her größten Anteil der vergebenen Kredite nach. Die Struktur der Passivgeschäfte wird dagegen weitgehend von den Arbeitnehmern und den sonstigen Privatpersonen bestimmt, die einen großen Teil der Mittel auf der Passivseite zur Verfügung stellen.

d. Entwicklung der Wettbewerbssituation¹ und zusammenfassende Betrachtung

Diese kurze Zusammenfassung der bisher konstatierten Ergebnisse unter Hinzuziehung weiterer Daten soll letztlich eine gültige Beurteilung der Entwicklung der Kreditgenossenschaften erlauben.

Charakteristisch für den Beginn der Entwicklung ist ein rapides Anwachsen der Zahl der Kreditgenossenschaften (besonders auf dem ländlichen Sektor) unter gleichzeitiger Zunahme der Mitgliederzahl und der Bilanzsumme. Dieser Verlauf der Entwicklung kam in

¹ Zu den Angaben über die Entwicklung der Wettbewerbssituation vgl. Handbuch der Kredit-Genossenschaften, a.a.O., S. XXX ff.

den 30er Jahren dieses Jahrhunderts zum Stillstand. Bis zu diesem Zeitpunkt hatten sich die Kreditgenossenschaften zu Unternehmen entwickelt, deren Leistungsangebot durchaus mit anderen Bankengruppen vergleichbar war. Neben dem ursprünglichen Kernbereich ihrer Tätigkeit - die Kreditvergabe an Mitglieder - hatte sich ihr Leistungssortiment u.a. auf die Hereinnahme von Spargeldern, das Inkasso von Wechseln und die Abwicklung des Giro-Verkehrs erweitert. Besonders zielstrebig auf dem Gebiet der Aufnahme von Neuerungen in den Leistungskatalog zeigten sich dabei die gewerblichen Kreditgenossenschaften, die auf diese Weise den Bankcharakter ihrer Tätigkeit unterstreichen wollten.

Durch die relativ gute Versorgung der städtischen Bevölkerung mit Bankdienstleistungen, die sich im Laufe der Entwicklung ergab, mußten die Kreditgenossenschaften der Konkurrenz der "Aktien-Banken" entgegentreten und ihren Mitgliedern ein volles bankmäßiges Leistungsprogramm bereitstellen, um ihnen auch weiterhin entsprechende Vorteile bieten zu können. Dabei muß die Stellung der Kreditgenossenschaften zu den anderen Bankengruppen differenziert gesehen werden.

In der Gründerzeit boten die Kreditgenossenschaften, von der Situation ihrer Mitglieder her gesehen, die einzige Möglichkeit zur Erlangung eines Kredites zu vertretbaren Bedingungen. Diese "Wettbewerbslage" änderte sich, als auch die Sparkassen dazu übergingen, ihre Kreditvergabebedingungen zu lockern und die Aktien-Banken durch verstärkte Zweigstellengründung für den Mitgliederkreis der Kreditgenossenschaften erreichbar wurden. Auf der Aktivseite entstand durch diese Entwicklung eine Anzahl von Mitbewerbern, mit denen sich die Kreditgenossenschaften auseinandersetzen mußten. Die Kreditvergabe an die Mitglieder war jetzt, von der Leistung her gesehen, kein unbestrittener Vorteil für die Mitglieder, da die Kredite auch von anderen Bankengruppen vergeben wurden. Die Kreditgenossenschaften mußten jetzt auf zusätzliche Bedürfnis-

se der Mitglieder eingehen, um ihnen weiterhin Vorteile gewähren zu können. So führte der Wettbewerbsprozeß und die Antizipation neuer und veränderter Mitgliederbedürfnisse zu einer ständigen Ausdehnung der Leistungspalette der Kreditgenossenschaften.

Die Konkurrenz um die Einlagen, hier besonders die Spareinlagen, bezog sich im wesentlichen auf das Verhältnis der Kreditgenossenschaften zu den Sparkassen, wo sich eine harte Auseinandersetzung auch im Konditionenbereich abspielte.

Die Struktur der Kreditgenossenschaften wies im Laufe dieser ersten Entwicklungsphase Differenzen zwischen den gewerblichen und ländlichen Banken auf. So stiegen die durchschnittliche Mitgliederzahl und Bilanzsumme der gewerblichen Banken von rund 600 Mitgliedern und einer Bilanzsumme von ca. 900.000 Mark (1900) kontinuierlich auf ca. 800 Mitglieder und eine Bilanzsumme von rd. 1,5 Mill. Mark (abgesehen von irregulären Daten durch die Weltwirtschaftskrise). Bei den ländlichen Kreditgenossenschaften stieg die durchschnittliche Mitgliederzahl von ca. 70 Mitglieder (1901) auf rd. 100 Mitglieder (1930) und die durchschnittliche Bilanzsumme von ca. 70.000 Mark (1901) auf ca. 130.000 M (1930)¹. Die ländlichen Kreditgenossenschaften hatten in dieser Phase somit einen wesentliche kleineren Mitgliederkreis und einen geringeren Geschäftsumfang. Dies ergab sich aus dem Bestreben der ländlichen Banken, ein relativ kleines und auf den jeweiligen Ort bezogenes Institut darzustellen.

Durch ihre geringe Größe, gleichzeitig aber durch ihre große Anzahl war es den ländlichen Banken möglich, als

¹ Zu diesen Zahlen vgl. die Abbildungen 1/2 sowie die Angaben der Bilanzsummen in: Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1919, a.a.O., S. 124 f., Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1930, a.a.O., S. 105, Deutsches Geld- und Bankwesen in Zahlen 1876-1975, a.a.O., S. 64 f und eigene Berechnungen.

Anlaufstellen und Institute für die bankmäßige Versorgung der ländlichen Gebiete bzw. ihrer dort lebenden Mitglieder zu fungieren. Diese Aufgabe, ein Versorgungszentrum der Mitglieder darzustellen, wurde unterstrichen durch die Verknüpfung von Geld- und Warengeschäft. Auf diese Weise war eine gleichzeitige Unterstützung der Mitglieder bei der effizienten Verwendung der Kreditmittel sichergestellt. Das Warengeschäft hatte in dieser Zeit eine große Bedeutung für die Kreditgenossenschaften; von den 17655 berichtenden ländlichen Kreditgenossenschaften betrieben 12.585 zusätzlich das Warengeschäft (1930)¹. Auf diese Weise konnte eine umfassende und bedürfnisgerechte Versorgung der Mitglieder sichergestellt werden. Durch diese Kombination konnte den Mitgliedern eine "universale" Versorgung angeboten werden, die letztlich auch einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Bankengruppen darstellte.

Nach dem zweiten Weltkrieg begann der Neuaufbau und die Neuorganisation auch bei den Kreditgenossenschaften. Durch die Kriegsfolgen war die Zahl der Kreditgenossenschaften und die ihrer Mitglieder erheblich gesunken. Doch auch sie profitierten vom allgemeinen Wirtschaftswachstum und vom wachsenden Wohlstand in der Bundesrepublik Deutschland. Dabei machten sich jedoch wichtige Strukturveränderungen bemerkbar.

Trotz eines starken Anstiegs der Mitgliederzahlen kam es nicht zu einer steigenden Zahl von Kreditgenossenschaften; im Gegenteil, die Zahl der selbständigen Banken nahm ständig ab. Bei den gewerblichen Kreditgenossenschaften war diese Entwicklung nicht so gravierend wie bei den ländlichen Banken. Ihr Zahl halbierte sich faktisch zwischen 1950 und 1970. Die Zahl der zur Organisation gehörenden Bankstellen blieb je-

1 Jahrbuch des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen 1932, 3. Jahrgang, Berlin 1932, S. 84 und 98.

doch weitgehend konstant bzw. wurde noch ausgebaut, da die ehemals selbständigen Banken in Nebenstellen umgewandelt wurden. Das Gründungsprinzip der Kreditgenossenschaften, kleine und auf den Ort bezogene Institute, war damit durchbrochen.

Die Bilanzsumme - und damit der Geschäftsumfang - und die Mitgliederzahl der einzelnen Kreditgenossenschaften nahm ständig zu. Belief sich die durchschnittliche Mitgliederzahl bei den gewerblichen Banken 1950 auf ca. 800 Mitglieder (ländl.: 140) und die durchschnittliche Bilanzsumme auf ca. 1,8 Mill. DM (ländl.: 170.000 DM), so stiegen diese Zahlen bis 1970 auf ca. 2.600 Mitglieder (ländl.: 530) und eine durchschnittliche Bilanzsumme von 46 Mill. DM (ländl.: 6,9 Mill DM)¹.

Diese Entwicklung zu immer größeren Banken mit steigenden Mitgliederzahlen setzte sich auch nach 1970 verstärkt fort.

Gleichzeitig mit dem Anwachsen der Mitgliederzahl veränderte sich deren Struktur erheblich, der Anteil der Arbeitnehmer wuchs ständig, ebenso wie ihre Beteiligung am Leistungsaustausch mit der genossenschaftlichen Bank. Trotz der zahlenmäßigen Überlegenheit der Arbeitnehmer dominiert auf dem Sektor der Kreditnachfrage immer noch die relativ klein gewordene Gruppe der "Selbständigen", während die Einlagen überwiegend von den Arbeitnehmern und sonstigen Privatpersonen aufgebracht werden.

Die Entwicklung der Gruppe der Kreditgenossenschaften ist kein Novum auf dem Kreditsektor, alle Bankengruppen partizipierten an der stetigen Steigerung des Brutto-sozialproduktes. Besonders bei den Kreditgenossenschaften sind dabei jedoch auch die beschriebenen Struktur-

¹ Vgl. dazu die Zahlen der Abbildungen 1/2 und das Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1950, a.a.O., S. 45 ff., und für 1970, a.a.O., S. 67 ff., und: Zahlen und Fakten der gewerblichen und ländlichen Genossenschaftsorganisation, DGRV-Schriftenreihe Heft 7, Hrsg.: Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V., Wiesbaden 1978, S. 9 f.

veränderungen zu beobachten, da hier die Entwicklung auch Einflüsse auf die Beziehung zwischen der genossenschaftlichen Bank und ihren Mitgliedern hatte.

Für die Wettbewerbssituation in dieser Phase ist eine langsame Angleichung der Leistungspaletten aller Kreditinstitute bezeichnend¹. Die Bilanzsummen aller Banken bzw. Bankengruppen wuchsen entsprechend dem steigenden Bruttosozialprodukt und dem steigenden Kapitalbedarf. Im Verlauf der Entwicklung waren keine besonders auffälligen Verschiebungen bei den Marktanteilen für die einzelnen Leistungen bei den Institutsgruppen festzustellen (es "verloren" jedoch die Kreditbanken Marktanteile zugunsten der Sparkassen), hier ergaben sich größere Differenzen erst ab 1960. Von diesem Zeitpunkt an stiegen die jeweiligen Anteile an den Bankgeschäften für die genossenschaftliche Bankengruppe langsam an. Die genossenschaftliche Gruppe konnte ihre Marktstellung erheblich verstärken. Besonders ihr Anteil an den Spareinlagen nahm überproportional zu und damit stiegen auch die Möglichkeiten zur verstärkten Vergabe von längerfristigen Krediten, die vermehrt von den Unternehmen nachgefragt wurden. Hier kam den Kreditgenossenschaften die frühzeitige Intensivierung des Massengeschäfts (baldgeldlose Gehaltszahlung) entgegen, da gleichzeitig mit der Zahl der Konten für Sichteinlagen auch die Zahl der Sparkonten zunahm (siehe auch den Anstieg des Arbeitnehmeranteils an der Mitgliederzahl). Der zunehmende Wohlstand der Arbeitnehmer, verbunden mit einer erhöhten Sparfähigkeit wirkte sich somit positiv auf die Stellung der Genossenschaftsbanken aus. Aus dieser Tendenz ergab

1 Für die Schilderung der Entwicklung ab 1950 vgl.: o.V., Die Stellung der einzelnen Institutsgruppen im deutschen Bankensystem, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 13. Jg. Nr. 3, März 1961, (Frankfurt/Main 1961), S. 28 ff., o.V., Die Geschäftsentwicklung der Bankengruppen 1960-1970, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 23. Jg. Nr. 4, April 1971 (Frankfurt/Main 1971), S. 30 ff. und o.V., Neuere Geschäftsentwicklung der Bankengruppen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 30. Jg. Nr. 8, August 1978, (Frankfurt/Main 1978), S. 11 ff.

sich auch eine steigende Kreditnachfrage aus der Gruppe der Arbeitnehmer, die auf diese Weise vermehrt Mitglieder der Banken und damit ihre Träger wurden. Neben dieser Gruppe trug auch das Wachstum der gewerblichen Mitglieder (Unternehmen) zur Ausdehnung des Geschäftsvolumens der Genossenschaftsbanken bei.

Die positive Entwicklung der Gruppe verstärkte sich noch durch die Intensivierung der Zusammenarbeit im genossenschaftlichen Verbund und durch den Zusammenschluß der beiden Spitzenverbände.

Abschließend kann für die zuletzt geschilderte Entwicklungsphase von einer verstärkten Expansion der kreditgenossenschaftlichen Gruppe gesprochen werden, die sich durch Steigerungen der gesamten Mitgliederzahl und in der Bilanzsumme belegen läßt, und die zu einer Stärkung bzw. einem Ausbau der Marktstellung geführt hat. Diese positive Entwicklung für die kreditgenossenschaftlichen Unternehmen war begleitet von einem Strukturwandel innerhalb der Gruppe, der zu immer größeren Einheiten (einzelne Banken) mit mehr Mitgliedern, einer veränderten Mitgliederzusammensetzung und einem wesentlich erhöhten Geschäftsumfang geführt hat. Aufgrund dieser Entwicklungsdaten kann den Kreditgenossenschaften ohne Zweifel eine erfolgreiche Geschäftspolitik testiert werden, die es verstanden hat, die Leistungspalette an die Bedürfnisse "des Marktes", an die Nachfrage von Bankleistungen, anzupassen.

Dabei fällt es jedoch zunehmend schwerer, die besonderen Förderleistungen der Banken für ihre Mitglieder zu lokalisieren. War in der Gründungszeit der Organisation noch die Leistung an sich, die Vergabe von Krediten an die Mitglieder, eine klar erkennbare Förderung, so hat sich dies im Laufe der Entwicklung geändert. Das Leistungsangebot aller Banken hat sich angeglichen, so daß Unterschiede und damit besondere Vorteile für die Genossenschaftsmitglieder auf dem Leistungssektor nicht ohne weiteres sofort erkennbar sind.

Trotz dieser Problematik stieg die Mitgliederzahl der Kreditgenossenschaften ständig an, was nicht allein mit dem allgemeinen Anwachsen der Inanspruchnahme von Bankdienstleistungen erklärt werden kann, sondern auch auf die Geschäftspolitik der Institute zurückgeführt werden muß. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Vorteile in der heutigen Situation den Mitgliedern von Kreditgenossenschaften geboten werden können und unter welchen Umständen noch von einer besonderen Vorteilsgewährung für die Mitglieder gesprochen werden kann.

Bei der Erörterung dieser Fragestellung ist auch auf die Beiträge der Mitglieder einzugehen, aus denen sich ja letztlich der Anspruch auf besondere Vorteile herleiten läßt. Wenn wieder auf die Gründungszeit abgestellt wird, bestand die Beitragsleistung der Mitglieder in der Übernahme von Haftungsrisiken, die für das einzelne Mitglied oft erheblich waren (unbeschränkte Haftpflicht), und in der Bereitstellung von Kapitalanteilen, für die allerdings auch Dividenden ausgeschüttet wurden. Das Haftungsrisiko ist in der Entwicklung stark eingeschränkt worden (beschränkte Haftpflicht, geringere Haftsumme), so daß nicht nur die Vorteile für das Mitglied nicht sofort auf der Hand liegen, sondern auch die Frage nach dem Umfang der geleisteten Beiträge auftaucht.

Schließlich bleibt noch die Frage zu klären, inwieweit sich die Organisationsbeziehungen in einer Kreditgenossenschaft durch die Entwicklung geändert haben. Durch die veränderte Größe und Zusammensetzung des Mitgliederkreises hat sich die Vorgehensweise bei der innerorganisatorischen Entscheidungsfindung und Willensbildung zweifellos gewandelt. Auch die Organisation des Entscheidungsprozesses hat sich an die Erfordernisse der Wettbewerbsverhältnisse angepaßt. Die Frage stellt sich, inwiefern die Mitglieder noch in der Lage sind, ihre formale Machtposition zu realisieren

und auf diesem Wege Einfluß auf die Geschäftspolitik und die Verteilung der Vorteile zu nehmen.

Die hier angerissenen Problemkreise sollen auf eine Analyse der aktuellen Situation der Kreditgenossenschaften hinführen. Eine solche Analyse kann jedoch nur dann zu einer richtigen Einschätzung der Fördermöglichkeiten der Genossenschaftsbanken beitragen, wenn - wie vorstehend - von deren Entwicklung bzw. Veränderung im Zeitablauf ausgegangen werden kann.

II. Der aktuelle Status der Kreditgenossenschaften

=====

1. Das Umfeld und die Wettbewerbssituation der Kreditgenossenschaften

Nachdem im vorstehenden Abschnitt die Entwicklung der kreditgenossenschaftlichen Organisation geschildert wurde, soll hier die Stellung der Kreditgenossenschaften im Wettbewerbsprozeß dargestellt werden.

Der Wettbewerb als solcher wird hier als dynamischer Prozeß verstanden, in dessen Verlauf jeder Marktteilnehmer versucht, Vorteile für sich zu erlangen, indem er durch Aktionen und Reaktionen eine Festigung oder einen Ausbau seiner Position (und damit die Möglichkeit zur Erreichung von Vorteilen) auf dem betreffenden Markt anstrebt¹.

a. Kurze Beschreibung des Marktes für Bankleistungen

Es stellt sich jetzt die Frage, inwieweit sich Kreditgenossenschaften in ihrer Funktion als Förderungseinrichtungen für ihre Mitglieder an diesem Prozeß der Innovation und Immitation neuer Leistungen und Preis-Leistungs-Kombinationen beteiligen müssen. Ihre Aufgabe besteht per Definition in der Förderung der Mitglieder über die Leistungsbeziehungen. Entspricht die Leistungspalette der Genossenschaftsbank den gegenwärtigen Bedürfnissen und Ansprüchen ihrer Mitglieder,

1 Zur möglichen Beschreibung, besonders des dynamischen Aspektes (anknüpfend an Schumpeters "Prozeß der schöpferischen Zerstörung") siehe auch M. Bracht, Förderung und Hemmung des Wettbewerbs durch Kooperation, Frankfurt/M. 1979, S. 4 f. und den dortigen Verweis auf H. Grossekkettler, Der Fall "Deutsche SB-Kauf kontro adidas". Volkswirtschaftliche Analyse einer Lieferverweigerung, Wettbewerb in Recht und Praxis (1978), S. 623. Zur Definition des Wettbewerbs vgl. auch E. Hoppmann, Zum Problem einer wirtschaftspolitisch praktikablen Definition des Wettbewerbs, in: Grundlagen der Wettbewerbspolitik, hrsgg. von H.K. Schneider, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge Band 48, Berlin 1968, S. 9 ff.

ist diese Aufgabe voll erfüllt. Das Wachstumsinteresse der Bank bzw. ihrer Geschäftsleitung bringt jedoch die Suche nach neuen Mitgliedern und Kunden mit sich und damit auch das Erfordernis, auf deren Bedürfnisse einzugehen. Gleichzeitig haben andere Banken oder Bankengruppen das Bestreben, ihren bisherigen Kundenstamm zu erhalten oder neue Kunden zu gewinnen, um auf diese Weise ihre Zielvorstellungen zu realisieren. Agieren die verschiedenen Unternehmen (hier die Banken) auf einem Markt, sprechen sie also einander ähnliche Nachfragergruppen mit vergleichbaren Bedürfnissen an, konkurrieren sie um die Nachfrager.

Die Parameter dieser Konkurrenzsituation sind u.a. die angebotenen Leistungen und deren Preise. Wird hier auf die Gruppen der Genossenschaftsmitglieder abgestellt, so werden die Konkurrenten der Genossenschaftsbank versuchen, deren Leistungspalette zu imitieren oder zu übertreffen, um die bisherigen Mitglieder der Genossenschaft als neue Kunden anzusprechen. Will die Genossenschaftsbank ihre unterstellte Zielrichtung, die Förderung der Mitglieder, weiterhin verfolgen und erfüllen, so ist sie gezwungen, auf diese Aktionen ihrer Konkurrenten zu reagieren bzw. aus eigenem Antrieb zu agieren.

Somit resultiert aus den Zielen der verschiedenen Konkurrenten und der kurz geschilderten (idealtypischen) Abfolge des Wettbewerbsprozesses die Notwendigkeit für die Genossenschaftsbank, sich intensiv mit den Bedürfnissen ihrer Mitglieder und Kunden zu befassen, ihre Wünsche in Leistungsangebote zu transformieren und kurzfristige Leistungsmonopole aufzubauen, die ein Angebot von besonderen Vorteilen an die Mitglieder ermöglichen. Die Genossenschaftsbanken sind im Wettbewerbsprozeß aus diesem Grunde besonders gefordert, wenn sie ihre Funktion, die Förderung der Mitglieder über Leistungsbeziehungen, umfassend erfüllen wollen.

Dieser idealtypischen Ablaufbeschreibung des Wettbewerbsprozesses und der daraus abgeleiteten Forderung soll sich jetzt eine Beschreibung der besonderen Wettbewerbssituation auf dem Bankensektor^{1,2} anschließen. Dabei sind hier besonders zwei Differenzierungen zu beachten. Einmal ist der Begriff des Marktes als ökonomischer "Ort" der Austauschbeziehungen in seiner globalen Auslegung nicht praktikabel und auf der anderen Seite kann nicht von einem "Markt für Bankleistungen" gesprochen werden, sondern das Leistungsbündel muß in seine einzelnen Bestandteile aufgegliedert werden.

Für den bzw. die Märkte, auf denen die Genossenschaftsbanken agieren, soll hier eine Abgrenzung nach sachlichen und räumlichen Kriterien vorgenommen werden³.

Sachlich umfaßt ein Markt nach der hier angewandten Konzeption dann diejenigen Güter oder Dienstleistungen, die geeignet sind, einem spezifizierten Bedarf der Nachfragergruppe zu entsprechen. Der Umfang der Substituierbarkeit dieser Güter bestimmt die Grenzen des betreffenden Marktes. So wird der Markt für Kapitalanlagen nicht nur gebildet von Spareinlagen mit einer

1 Die Schilderung der Situation und die Auswahl der Schwerpunkte bezieht sich auf H. Griesel, Funktionsweise und charakteristische Merkmale des Bankenwettbewerbs als Gegenstand wissenschaftlicher Bankbetriebslehre, in: Bankbetriebliches Lesebuch, hrsgg. von H.D. Deppe, Ludwig Mülhaupt zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1978, S. 581 ff. Bei der Diskussion der einzelnen Punkte wird nicht mehr gesondert auf diesen Artikel verwiesen.

2 Auf die Auswirkung der besonderen gesetzlichen Reglementierung (KWG) und die wettbewerbspolitischen Folgerungen aus der Politik der Deutschen Bundesbank soll hier nicht näher eingegangen werden. Gemeint ist vielmehr die Situation, die sich aus den Eigenarten der Bankleistung und den Möglichkeiten ihrer Preisgestaltung ergibt.

3 Für diese Marktabgrenzung, die neben der sachlichen und räumlichen Abgrenzung auch die zeitliche umfaßt, vgl. neben der bei H. Griesel, ebenda, S. 603, angegebenen Literatur auch E. Hoppmann, Die Abgrenzung des relevanten Marktes im Rahmen der Mißbrauchsaufsicht über marktbeherrschende Unternehmen, Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspolitik, hrsgg. v. E.J. Mestmäcker, Baden-Baden 1974, S. 7 ff.

bestimmten Fristigkeit und Verzinsung, sondern auch Termineinlagen und Anlageangebote auf anderen Gebieten können diesem Markt zugerechnet werden. Nach diesem Abgrenzungskriterium ist z.B. eine Genossenschaftsbank nicht nur Anbieter auf einem Markt für Bankdienstleistungen, sondern agiert auf vielen unterschiedlich strukturierten Märkten, die von den verschiedenen Bedürfnissen der Nachfrager gebildet werden. Die Abgrenzung dieser Märkte erfolgt nach dem Eignungsgrad der Güter und Dienstleistungen, diese Bedürfnisse zu befriedigen.

Die räumliche Abgrenzung und Differenzierung des Bankmarktes ist eng mit der erfolgten sachlichen Eingrenzung verbunden. Dabei werden die einzelnen Marktleistungen von ihrer räumlichen (geographischen) Dimension her betrachtet. Die räumliche Perspektive bezieht hier ebenfalls die Position des jeweiligen Nachfragers mit in die Untersuchung ein. Eine Marktleistung der Bank besitzt demnach von ihrer sachlichen Abgrenzung her und bezogen auf die Position der Nachfragergruppe einen möglicherweise unterschiedlichen geographischen Bezug. So ist es etwa möglich, daß ein Angebot zur Kapitalanlage für kleinere Beträge eine engere räumliche Begrenzung hat als eine Kapitalanlage für größere Geldmittel. Die räumliche Ausdehnung eines Marktes ist hiernach von der Position und Struktur der betreffenden Nachfrager- und Kundengruppe abhängig. Für Lohn- und Gehaltskonten ist die räumliche Marktgrenze somit wesentlich enger gezogen als die Marktabgrenzung für die Führung von Geschäftskonten einer größeren Unternehmung durch die Bank.

Nach diesen kurzen Erörterungen sollte klar geworden sein, daß der Markt für Bankdienstleistungen nicht existent ist, sondern daß es, durch die sachlichen und räumlichen Differenzierungen, zu einer Vielzahl von Märkten kommt, auf denen die Banken, je nach Leistungspalette, agieren. Demnach kann auch nicht

ohne weiteres von einer einheitlichen Struktur dieser Märkte gesprochen werden.

In Anbetracht der unterschiedlichen Struktur, Zielsetzung und Ausdehnung der Banken und der damit verbundenen unterschiedlichen Präsenz auf den einzelnen Märkten kann jedoch eine, wenn auch sehr globale Aussage getroffen werden. Wenn hier auf die Leistungsstruktur einer Bank und vor allem auf die differenzierende räumliche Ausdehnung der betreffenden Märkte abgestellt wird, kann allgemein von einer oligopolistischen Struktur (Angebotsoligopol) dieser Märkte ausgegangen werden¹. Eine begrenzte Anbieterzahl einer spezifischen Bankleistung steht einer wesentlich größeren Zahl von Nachfragern gegenüber. Z.B. konkurrieren eben nur die in einem Stadtteil ansässigen Banken um die Führung der Gehaltskonten der dort lebenden Bevölkerung, während der Markt für größere Kredite oder Anlagemöglichkeiten eine wesentliche größere räumliche Ausdehnung besitzt, die Zahl der Anbieter (Banken) jedoch nicht alle Banken umfaßt, sondern nur auf relativ wenige beschränkt ist, die dies Angebot mit ihrer Kapazität vereinbaren können.

Der Ablauf der als idealtypisch beschriebenen Wettbewerbsprozesse auf den verschiedenen Märkten für Bankdienstleistungen wird durch zwei Faktoren beeinträchtigt, die eine besondere Relevanz für die Situation im Wettbewerbsprozeß der Banken besitzen.

Der Wettbewerbsprozeß setzt die Möglichkeit von Wanderungen der Nachfrager zwischen den einzelnen Anbietern von Leistungen voraus. Diese Bewegungsfreiheit der Nachfrage wird eingeschränkt durch die engere Beziehung zwischen Bank und Kunde, im Vergleich zu anderen Marktbeziehungen (von einem ausreichenden Informationsstand

¹ Zur Darstellung und Problematik des Oligopols vgl. E. Heuß, Die Wettbewerbs- und Wachstumsproblematik des Oligopols, in: Grundlagen der Wettbewerbspolitik, a.a.O., S. 50 ff.

des Nachfragers einmal abgesehen). Die Beziehungen auf dem finanziellen Sektor sind dauerhafter und mit umfangreicheren Aktivitäten verbunden als andere Austauschbeziehungen. Eine Auflösung dieser Beziehungen (ein Wechsel) seitens des Nachfragers erfordert von diesem konkrete Aktionen und nicht nur das bloße Unterlassen einer Handlung. Aus diesem Grund kann die Verbindung von Bank und Kunden als relativ eng bezeichnet werden, was dem idealtypischen Ablauf des Wettbewerbsprozesses gegenübersteht.

Desweiteren muß für die Verhältnisse auf dem Bankensektor die oben erfolgte Marktabgrenzung modifiziert werden. Das Spezifikum der Bankleistung ist der Leistungsverbund. Nicht die einzelne Leistung (soweit sie überhaupt isoliert werden kann) ist hier der alleinige Wettbewerbsparameter, sondern zusätzlich muß ein Bündel von Leistungen betrachtet werden. Dies Leistungsbündel ist dann auf die jeweilige Nachfragestruktur einer Kundengruppe ausgerichtet. In diesem Bündel ist dann neben der Führung eines Gehaltskontos auch das entsprechende Angebot von Einlage- und Kreditmöglichkeiten enthalten. Um den Kunden wird demzufolge mit einem kombinierten Leistungsangebot, mit der "Finanzierung und Betreuung aus einer Hand", geworben.

Die Gültigkeit dieser Modifizierung hängt jedoch wiederum ab von der Position des Nachfragers und seiner Bedürfnisstruktur. Mit der Zunahme der zur Disposition stehenden Geldmittel rückt hier wieder das einzelne Leistungsangebot in den Vordergrund und nimmt auch die Bereitschaft zum Wechsel der Bankverbindung zu. Die vorstehend gemachten Einschränkungen berühren somit die Aussagen über die generelle Wettbewerbssituation auf dem Bankensektor nicht in den grundsätzlichen Aspekten, sie verdienen jedoch Beachtung, wenn auf bestimmte Ausprägungen der Konkurrenz im Banken-

bereich abgestellt wird¹.

b. Die Marktstellung der Kreditgenossenschaften

Auf dem Hintergrund des oben beschriebenen Wettbewerbsprozesses soll jetzt eine Analyse der konkreten Stellung der Kreditgenossenschaften im Ablauf dieses Prozesses erfolgen. Das Manko einer solchen Darstellung liegt in der zwangsläufig globalen Aussage, die eine solche Analyse nur treffen kann. Es kann im wesentlichen nur die gesamte Gruppe und nicht die Einzelproblematik einer Kreditgenossenschaft geschildert werden. Unter dieser Prämisse ist die Aussagefähigkeit der folgenden Schilderung zu betrachten.

Die Banken, welche in der kreditgenossenschaftlichen Organisation zusammengeschlossen sind, können (was die Raiffeisen- und Volksbanken, die Beamtenbanken, die Eisenbahner-Spar- und Darlehnskassen sowie die Zentralbanken und die DG-Bank betrifft) im allgemeinen als Universalbanken bezeichnet werden². Diese Unterscheidung der Bankentypen stellt ab auf das Leistungsangebot der Institute. Universalbanken betreiben in diesem Sinne alle Bankgeschäft mit Ausnahme der Notenemission (zumindest das Einlagen-, Kredit- und Effektingeschäft). Im Gegensatz dazu konzentrieren sich die Spezialbanken auf das Angebot einer oder nur weniger Bankdienstleistungen, dazu zählen u.a. die Real-

1 Zu Aussagen über die Wettbewerbssituation auf dem Bankensektor und speziell zu den Folgerungen des hier nicht behandelten Gruppenwettbewerbs siehe auch: Bericht der Studienkommission "Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft", Schriftenreihe des Bundesministeriums der Finanzen, Heft 28, Frankfurt 1980, S. 189 ff, und Monopolkommission, Mehr Wettbewerb ist möglich, Hauptgutachten I 1973/1975, Baden-Baden 1976, S.200ff

2 Zu dieser Einteilung vgl. L. Mülhaupt, Einführung in die BWL der Banken, 3. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1980, S. 62 ff und zu den Konsequenzen des Universalbanksystems O. Hahn, Die Führung des Bankbetriebes, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1977, S. 26 ff., sowie den Bericht der Studienkommission "Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft", a.a.O., S. 46 ff.

kreditinstitute und die Teilzahlungsbanken.

In den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank wird nach Bankengruppen differenziert, wobei die Universalbanken dann in die Gruppe der Kreditbanken, in die Sparkassenorganisation und in die kreditgenossenschaftliche Organisation eingeordnet werden können. Bei den Kreditgenossenschaften kommt noch eine Besonderheit hinzu; etwas mehr als die Hälfte (2.759) der selbständigen Kreditgenossenschaften betreiben gleichzeitig das Warengeschäft¹, dem Bankgeschäft ist in diesen Fällen der Bezug oder Absatz von Waren (des landwirtschaftlichen Sektors) angegliedert. Das Bilanzvolumen dieser Institute beträgt mit 84 Mrd. DM knapp 1/3 des Bilanzvolumens der genossenschaftlichen Bankengruppe².

Die drei oben angeführten Bankengruppen, denen die Universalbanken zuzuordnen sind, belegen mit ihren Bilanzsummen ca. 80% der Bilanzsumme aller Bankengruppen. Der "restliche" Anteil der Bilanzsumme entfällt auf die Spezialbanken, so daß für eine globale Situationsbestimmung der Genossenschaftsbanken die Betrachtung des Sektors der Universalbanken ausreicht.

Die Universalbanken und ihre Leistungsangebote bilden somit die zu untersuchende Marktseite. Daß es dabei zu Konkurrenzbeziehungen und zu einer gegenseitigen Beeinflussung mit den Spezialbanken auf einzelnen Märkten für spezielle Bankleistungen kommt, liegt auf der Hand³. Für die hier beabsichtigte kurze Darstellung reicht jedoch die Gruppe der Universalbanken völlig aus, zumal diese auch von ihrem Leistungsangebot her - und damit von der Anzahl der Berührungspunkte - als unmittelbare Konkurrenten aufgefaßt werden können.

1 Vgl. zu diesen Zahlenangaben: Zahlen '79, a.a.O., S.6.

2 Ebenda, S. 25 f.

3 Vgl. auch zu diesen Beziehungen O. Hahn, Die Führung des Bankbetriebes, a.a.O., S. 133 ff.

Die Universalbanken können jedoch nicht ohne weiteres als homogene Gruppe angesehen werden, auch wenn sie sich in ihren Leistungsangeboten und -paletten weitgehend entsprechen. So sind unter der Bezeichnung "Kreditbanken" die verschiedenen Regionalbanken, Privatbanken, die Zweigstellen ausländischer Banken und die Großbanken zusammengefaßt. Dabei unterscheidet sich besonders das Organisationsschema der Großbanken mit ihrem weitgefächerten Zweigstellensystem von dem Aufbauprinzip der Sparkassen und der kreditgenossenschaftlichen Organisation, das auf vielen selbständigen Banken basiert. Hier kommt dem dreistufigen Verbundsystem der Kreditgenossenschaften¹ eine große Bedeutung zu, da erst auf diese Weise vielen kleineren Kreditgenossenschaften ein Auftreten bzw. ein dem Universalbanktypus entsprechendes Leistungsangebot ermöglicht wird, ohne daß sie gezwungen sind, ihre Selbständigkeit aufzugeben.

Die drei Gruppen der Universalbanken haben im Grundsatz die einst erkennbare "Arbeitsteilung"² aufgegeben. Neue Nachfragergruppen sind durch ihr gestiegenes Einkommen für alle Banken zu interessanten Kunden geworden (z.B. Arbeitnehmer und die Einführung des Massengeschäftes) und vor allem der erhöhte Kreditbedarf hat den Wettbewerb um die Einlagen bzw. die Mittelbeschaffung intensiviert.

Auf der Passivseite, dem Bereich der Mittelbeschaffung, haben sich die Kreditgenossenschaften (gesamte

1 Die Deutsche Genossenschaftsbank (DG-Bank) als Spitzeninstitut, die regionalen genossenschaftlichen Zentralbanken als mittlere Stufe und die örtlichen Kreditgenossenschaften (Primärgenossenschaften) als Basis, die von dem Leistungspotential des Überbaus profitieren soll.

2 Gemeint ist hier die Versorgung der ländlichen Räume und der kleineren gewerblichen Unternehmen mit Finanzmitteln durch die Kreditgenossenschaften, die Verwaltung von Einlagen und die Vergabe von Realkrediten durch die Sparkassen und die Betreuung größerer Unternehmen durch die Kreditbanken.

Gruppe) erfolgreich behauptet und konnten ihren Marktanteil ständig ausbauen und ca. 18% (bei den Spareinlagen rund 24%) der von Nichtbanken zur Verfügung gestellten Einlagen und Kredite (insgesamt 1.116 Mrd. DM) für sich gewinnen¹. Von der Bilanzstruktur her stellen die Spareinlagen den größten Posten der Passivseite dar und bilden eine, von der Zinsstruktur und Fristigkeit her gesehen, gute Ausgangsbasis für das Aktivgeschäft. Auf dem Sektor der Kreditvergabe an Nichtbanken hat sich die genossenschaftliche Bankengruppe einen Marktanteil von ca. 13% gesichert, wobei trotz größerer Steigerungen im langfristigen Geschäft die Vergabe von kurz- und mittelfristigen Krediten dominiert

Insgesamt, abgestellt auf die Bilanzsumme aller Bankengruppen, beträgt der Marktanteil der Genossenschaftsbanken rund 15%, der Anteil der Sparkassenorganisation beläuft sich auf ca. 38% und die Kreditbanken haben einen Marktanteil von etwa 24%². Diese Zahlen sagen recht wenig aus, wenn sie nicht zu anderen Größen ins Verhältnis gesetzt werden. Mit einer Zahl von 4.448 selbständigen Kreditgenossenschaften (zuzüg-

1 Die Zahlen gelten für 1979 und ergeben sich aus: Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank, Reihe 1, Bankenstatistik nach Bankengruppen, Dezember 1980 Nr. 12 (Frankfurt/Main). Von dieser Statistik werden nur die berichtenden Institute erfaßt, so daß sich für die Kreditgenossenschaften noch positive Modifikationen ergeben. So beträgt z.B. die Bilanzsumme der berichtenden Institute rd. 226 Mrd. DM (ohne Zentralbanken und DG-Bank) und die Bilanzsumme der bestehenden Kreditgenossenschaften ca. 254 Mrd. DM. Auf alle Zahlen bezogen können diese Abweichungen zu Korrekturen der Prozentzahlen bis zu einem Prozentpunkt führen. Vgl. Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 32. Jahrgang Nr. 12, Dezember 1980 (Frankfurt/Main), S. 40 und Zahlen '79, a.a.O., S. 6. Die Berechnungen der DG-Bank haben für 1979 z.B. einen Marktanteil von fast 30% bei den Spareinlagen ergeben, bezogen auf alle Universalbanken. Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland 1979, Statistischer Teil, Hrsg.: DG-Bank Deutsche Genossenschaftsbank, o.O., o.J., S. 12.

2 Vgl. Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank, Reihe 1 Bankenstatistik nach Bankengruppen, Dezember 1980, Nr. 12, a.a.O., und die Anmerkungen in Fußnote 1.

lich der 10 Zentralbanken) und insgesamt 19.591 Bankstellen¹ gehören ca. 80% der selbständigen Banken und rund 45% der gesamten Bankstellen zur kreditgenossenschaftlichen Organisation. Die durchschnittliche Bilanzsumme der Kreditgenossenschaften liegt damit bei ca. 57 Millionen DM, wobei die Mehrzahl der Institute weit unter der 50 Mill. DM-Grenze bleibt². Eine weite Verbreitung, d.h. eine große Zahl von selbständigen Banken mit einer relativ geringen durchschnittlichen Bilanzsumme und einer großen Mitgliedergruppe ist somit ein Charakteristikum der genossenschaftlichen Bankengruppe. Der trotz der hohen Mitgliederzahl relativ geringe Marktanteil resultiert aus der Mitglieder- bzw. Kundenstruktur der Genossenschaftsbanken.

Neben dem Marktanteil der genossenschaftlichen Bankengruppe ist die Ertragslage der Kreditgenossenschaften ein Kriterium zur richtigen Einschätzung der Marktposition dieser hier untersuchten Institutsgruppe. Bei den Kreditgenossenschaften läßt sich bei einer ständigen Ausdehnung des Geschäftsvolumens eine gleichbleibend gute Ertragslage feststellen. Die Zinsspanne oder der Zinsüberschuß³ liegt beständig über den Zahlen der anderen Bankengruppen (Universalbanken). Dies läßt sich auf die günstige Bilanzstruktur (hoher Anteil von Spareinlagen - entsprechende Anpassungsmöglichkei-

1 Zahlen '79, a.a.O., S. 6.

2 Die Zahlen ergeben sich aus ebenda, S. 6 und S. 24 und Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 32. Jahrgang Nr. 12, Dezember 1980, a.a.O., S. 41.

3 Zinsspanne oder Zinsüberschuß als Differenz zwischen den Zinserträgen und Erträgen aus Wertpapieren und Beteiligungen und den Zinsaufwendungen, bezogen auf das durchschnittliche Geschäftsvolumen. Vgl. dazu auch Bank-Lexikon, 8., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1978, Sp. 1748 ff.

ten der Zinsen für die kurzfristigen Kredite) zurückführen, wie auch durch die Zahlen der Sparkassen mit ähnlicher Bilanzstruktur (zumindest auf der Passivseite) deutlich wird¹.

Die Bilanzstruktur wiederum resultiert aus der Zusammensetzung der Mitglieder- und Kundengruppe der Kreditgenossenschaften. Die Mehrzahl der kleineren Einleger reagiert in relativ geringem Maße auf Zinsänderungen und besitzt auch keine starke Verhandlungsposition gegenüber der Bank (die Zunahme der höherverzinslichen Einlagen in letzter Zeit schränkt diese Behauptung etwas ein), während andererseits die Vergabe von kurzfristigen Krediten in Hochzinsphasen entsprechende Zinserträge erbringt.

Trotz dieser relativ hohen Zinsüberschüsse liegen die Konditionen der Kreditgenossenschaften in den angesprochenen Bereichen eher im unteren Bereich oder an der unteren Grenze, sind also für die Mitglieder und Kunden der Genossenschaftsbanken als günstig einzustufen². Die Genossenschaftsbanken erhalten ihre Erträge danach vorwiegend aus der günstigen Relation von Mittelbeschaffung und Mittelverwendung.

Durch die gute Ertragslage ist es den Kreditgenossenschaften möglich, trotz eines relativ hohen Verwaltungsaufwandes mit einem großen Block für Personalaufwendungen, ein durchaus befriedigendes Betriebsergebnis zu erwirtschaften³. Der daraus folgende Überschuß

1 Zu diesen Angaben vgl. P. Dolff, Die Konditionenpolitik der Kreditinstitute - eine theoretische und empirische Analyse, in: Bankbetriebliches Lesebuch, a.a.O., S. 322 f und o.V., Die Ertragslage der Kreditinstitute im Jahre 1979, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 32. Jahrgang Nr. 8, August 1980 (Frankfurt/Main), S. 18 ff.

2 Das Ergebnis einer nicht repräsentativen internen Erhebung des Instituts für Kreditwesen der Universität Münster, Mitte der 70er Jahre in mehreren Städten, siehe auch L. Mülhaupt, P. Dolff, Die Zielplanung in Genossenschaftsbanken, a.a.O., S. 509.

3 Vgl. o.V., Die Ertragslage der Kreditinstitute im Jahre 1979, a.a.O., S. 18 ff.

macht eine weitere Stärkung der finanziellen Grundlagen der Kreditgenossenschaften (durch Einstellung in die Rücklagen) möglich.

Die hier vorgenommene Schilderung der Wettbewerbssituation der Genossenschaftsbanken - das Verhältnis zu anderen Bankengruppen - kann jedoch nur einen globalen und damit vergrößernden Überblick vermitteln. Durch die Heterogenität der kreditgenossenschaftlichen Gruppe können für die einzelne Bank völlig andere Bedingungen herrschen.

Eine Genossenschaftsbank in Ballungszentren steht mit einer großen Anzahl anderer Banken als Konkurrenten im Wettbewerb und besitzt eine Mitglieder- und Kundengruppe, deren Struktur sich erheblich von einer Kreditgenossenschaft im ländlichen Raum unterscheidet, die nur ein einzelnes Institut zum Konkurrenten hat. In einer solchen unterschiedlichen Ausgangslage sind die einzusetzenden Mittel und deren Erfolg oft nur schwer vergleichbar. Dies sollte berücksichtigt werden, wenn nachstehend eine Schilderung der Leistungen - der Förderleistungen - der Genossenschaftsbanken erfolgt.

Für die globale Wettbewerbssituation der Kreditgenossenschaften ist zumindest deren erfolgreiche Behauptung auf den Märkten zur konstatieren, wenn auf die Marktanteile und die Zunahme der Mitglieder abgestellt wird. Welche Vorteile - hier welche besonderen Vorteile - aus der Sicht der Genossenschaftsbanken in dem Prozeß der Marktbehauptung den Mitgliedern geboten worden sind und angeboten werden, soll nachstehend aufgeführt werden.

2. Möglichkeiten der Mitgliederförderung

In diesem Abschnitt erfolgt eine Auflistung der Fördermöglichkeiten für die Mitglieder der Genossenschaftsbanken wie sie von den Vorständen der befragten Institute gesehen werden.

In diesem Rahmen wird noch keine Wertung vorgenommen, da hier vorerst nur ein Eindruck von der durchgeführten Befragung vermittelt werden soll.

Die Aktions- und Fördermöglichkeiten der Banken hängen dabei sehr stark ab von ihrem regionalen oder örtlichen Bezugsrahmen - ländliche Gebiete, gemischt strukturierte Gebiete, Städte - und von der herrschenden Wettbewerbssituation. Dominierende Einflußfaktoren für die Handlungen und Handlungsmöglichkeiten sind weiterhin - in Verbindung mit dem regionalen Bezug - die Zusammensetzung der Mitgliedergruppe, ihr Einfluß auf die Willensbildung und Entscheidungsfindung sowie die personelle Struktur der Bank, d.h., die Persönlichkeit der Vorstände und der Mitarbeiter.

Damit wird deutlich, daß neben der aktuellen Marktstellung bzw. Wettbewerbssituation der Bank als quasi exogene Restriktion personenbezogene Einflußfaktoren und organisatorische Strukturen für die Handlungs- und damit für die Förderungsmöglichkeiten der Kreditgenossenschaften bestimmend sind.

Diese starke Bindung an Individuen und Gruppen von Individuen erklärt die Unterschiede bei der Angabe von Förderleistungen durch die einzelnen Banken (die Marktstellung kommt als zusätzlicher Faktor in Betracht). So unterscheiden sich die Einschätzungen der Förderungsmöglichkeiten teilweise erheblich und auch die Einstellung zu einer verstärkten Mitgliedermitwirkung bei der Willensbildung (zu den Realisierungschancen) differiert. Diese Anmerkungen sollten

berücksichtigt werden, wenn die folgende Schilderung der Fördermöglichkeiten betrachtet wird.

a. Der Personenkreis

Schon bei der Bestimmung der Zielgruppe der Tätigkeit der Genossenschaftsbanken treten Differenzen und Abstufungen auf. Während einerseits von der Verbandsspitze die Förderung breiter Bevölkerungsschichten propagiert wird, sehen die Primärgenossenschaften die Problematik der Zielgruppe differenzierter¹.

Als extreme Positionen stehen sich somit der Anspruch auf die Vertretung und Förderung der Interessen eines umfassend definierten Mittelstandes und eine klare Beschränkung auf die Förderung der Genossenschaftsmitglieder gegenüber. Die Beschränkung auf den Mitgliederkreis wird von einigen Banken erweitert, indem explizit auch eine besondere Betreuung oder Förderung der Kunden bzw. der potentiellen Mitglieder angestrebt wird. Auch wird verschiedentlich eine mehr regional ausgelegte Betreuungsfunktion der Kreditgenossenschaft hervorgehoben.

Die Mehrzahl der befragten Banken betont jedoch ihre klare Mitgliederbezogenheit. Dies ist besonders charakteristisch bei kleineren, mehr ländlich orientierten Banken, bei denen der Umfang des Nichtmitgliedergeschäftes - gegenüber den städtisch ausgerichteten Banken - relativ gering ist. Die Vorteile dieser Banken liegen in der hohen "Mitgliederdichte" unter der Bevölkerung des jeweiligen Geschäftsbezirkes. Wenn

¹ Vgl. dazu u.a. F. Viehoff, Zur mittelstandsbezogenen Bankpolitik des Verbundes der Genossenschaftsbanken, Teil I Zum Begriff und zur wirtschaftlichen Bedeutung des Mittelstandes, Veröffentlichungen der DG-Bank Deutsche Genossenschaftsbank, Band 11, Frankfurt/Main 1978, S. 11 und derselbe, Möglichkeiten der Zielkonkretisierung des gesetzlichen Förderungsauftrages bei Kreditgenossenschaften, in: Erwartungen der Genossenschaftspraxis an die Wissenschaft, a.a.O., S. 275.

in diesen Fällen ein Großteil der Haushaltungen als Mitglieder erfaßt sind - die Nichtmitgliedergeschäfte beziehen sich auf Angehörige der Mitglieder - stellt die Beziehung zu Nichtmitgliedern kaum ein Problem dar, da auch das Mitglied bzw. der betreffende Haushalt indirekt von diesen Geschäften tangiert wird. Im Falle einer solchen, wie oben beschriebenen hohen Mitgliederdichte im Geschäftsbezirk, steht die regionale oder örtliche Orientierung nicht im Widerspruch zum Mitgliederbezug. Doch diese Situation - verbunden mit einer starken Marktstellung der Bank (für "übliche" Bankdienstleistungen bis zu 70% Marktanteil) - ist nicht mehr die Regel und kann somit nicht verallgemeinert werden.

Die Banken mit einem größeren Umfang des Nichtmitgliedergeschäftes, einer geringen Mitgliederdichte und intensiveren Konkurrenzbeziehungen heben ebenfalls ihren Mitgliederbezug hervor. Nur kann oder soll hier ein Profitieren von Nichtmitgliedern an vorteilhaften Leistungen und Aktivitäten der Bank nicht ohne weiteres ausgeschlossen werden. Wegen einer fehlenden Abgrenzungsmöglichkeit bei einigen Aktivitäten oder aufgrund von ökonomischen bzw. wettbewerbsstrategischen Überlegungen partizipieren auch die Nichtmitglieder im Geschäftsbezirk einer Genossenschaftsbank von deren Leistungspalette. Dies bedeutet für die Banken jedoch nicht eine Abkehr vom Mitgliederbezug, sondern eher die Notwendigkeit zum Angebot von besonderen Leistungen auf anderen Gebieten, um auf diese Weise die Mitgliedergruppe und damit die Eigenkapitalbasis (zumindest den Block der Geschäftsanteile) zu erhalten oder auszubauen.

Das Nichtmitgliedergeschäft wird in dieser Hinsicht nicht -oder nicht nur - als Problem gesehen, sondern als Möglichkeit zur Erzielung von Einnahmen bzw. Überschüssen. Mit Hilfe dieser Überschüsse oder auch Beiträge der Kunden ist eine Stärkung der Bank und damit der Aufbau eines "Förderpotentials" möglich, das

letztlich wieder in besondere Vorteile für die Mitglieder umgewandelt werden kann. Somit werden von den Banken die Kundenbeziehungen unter reinen Verdienstaspekten betrachtet und nicht unter übergreifenden Förderungsverpflichtungen. Dabei wird gleichzeitig der Anspruch der Mitglieder auf besondere Leistungen betont, der aus der Stellung der Mitglieder als Träger und Teilhaber der Genossenschaftsbank resultiert.

b. Die Existenz der Kreditgenossenschaft

Ungeachtet der Partizipationsmöglichkeiten von Nichtmitgliedern und anderer Bevölkerungsteile wird von einigen Kreditgenossenschaften allein schon in ihrer Existenz ein Vorteil - hier nicht nur - für die Mitglieder gesehen. Wenn auch nicht solch hohe Ansprüche wie die Verhinderung von Monopolstrukturen oder die Sicherung eines funktionsfähigen Wettbewerbs von den Banken vertreten werden, so ergeben sich doch allein aus dem Bestehen des genossenschaftlichen Institutes Impulse für den Wettbewerb auf dem jeweiligen Markt. Die Banken verstehen sich danach als Marktregulativ, durch welches eine übermächtige Marktmacht anderer Gruppen verhindert wird. Auf den einzelnen Geschäftsbezirk bezogen stellt die Genossenschaft eine "marktgerechte" Versorgung der Mitglieder und Kunden mit Bankdienstleistungen sicher oder bietet zumindest eine Alternative zu anderen Instituten.

Die Banken sind sich hier durchaus bewußt, daß diese Leistung - ihre Existenz- einen Vorteil für Mitglieder und Kunden bzw. für alle Nachfrager nach Bankdienstleistungen darstellt. Eine Differenzierung zwischen Mitgliedern, Nichtmitgliedern und Kunden anderer Institute ist hier nicht möglich, wenn auf die Intensivierung des Wettbewerbs und die daraus resultierenden Vorteile für alle Nachfrager abgestellt wird. Eine exklusive Nutzung der Leistungspalette der Bank und damit die Möglichkeit zur direkten Gewährung von Vor-

teilen an die Mitglieder ist nur dann durchführbar, wenn die Nichtmitglieder von allen Leistungsbeziehungen mit der Bank ausgeschlossen werden. Eine so vollständige Begrenzung auf das Mitgliedergeschäft wird von den Kreditgenossenschaften aus wirtschaftlichen Überlegungen und im Hinblick auf den Aufbau und Erhalt des "Förderpotentials" nicht befürwortet.

Wird hier wieder der Fall einer hohen Mitgliederdichte und einer exponierten Marktstellung einbezogen- die Genossenschaftsbank wäre faktisch das einzige Institut im näheren Umkreis mit einem hohen Mitgliederanteil in der Bevölkerung - wird dies von den betroffenen Banken durchaus als individueller Vorteil für die Mitglieder gewertet. Ihre Versorgung mit Bankdienstleistungen ist auf diese Weise sichergestellt, ohne daß sie höhere Kosten¹ für die Verbindung mit weiter entfernten Instituten aufbringen müssen.

So wird die Aufrechterhaltung von Nebenstellen und der Einsatz von mobilen Außenstellen in bankmäßig stark unterversorgten Regionen von den betroffenen Banken als eindeutige Förderleistung bewertet, zumal der größte Teil der Nachfrager dieser Leistung Mitglieder der Banken sind.

Die geschilderte Situation ist abhängig von den regionalen Gegebenheiten und der getroffenen Marktabgrenzung und somit sehr stark spezifiziert. Eine quasi Monopolstellung der Bank ist sicherlich nur auf einzelnen Teilmärkten erreichbar und gilt nicht für die gesamte Leistungspalette. Die beschriebene Situation macht aber deutlich, wie sehr die Fördermöglichkeiten von regionalen und personellen Daten beeinflußt werden und daß bei Eintritt von spezifischen Umweltbedingungen eine globale Förderleistung in individuelle Mitgliedervorteile transformiert werden kann.

¹ Kosten hier verstanden als Opportunitätskosten.

c. Der personelle und regionale Bezug der Genossenschaftsbanken

Eine Besonderheit, durch die sich die kreditgenossenschaftliche Gruppe von anderen Institutsgruppen unterscheidet, ist die starke regionale oder örtliche Orientierung der Banken. Die Einbindung in das regionale Umfeld und die starke Verflechtung mit der Umwelt und die sich daraus ergebenden Folgerungen werden von allen Genossenschaftsbanken als herausragendes Merkmal angesehen. Hieraus lassen sich dann wieder spezifische Vorteile für die Leistungsbeziehungen zu Mitgliedern und Kunden ableiten.

Diese Ausrichtung auf das unmittelbare Umfeld kann unter zwei Aspekten gesehen werden. Die eine Sichtweise ergibt sich aus der Struktur der genossenschaftlichen Bankengruppe und bezieht sich auf die räumliche Verteilung oder Präsenz. Ein anderer Aspekt ergibt sich, wenn auf den organisatorischen Aufbau der Kreditgenossenschaften und seine Implikationen für den Kontakt - die personellen Beziehungen - mit der Umwelt abgestellt wird.

Für die enge Beziehung zum örtlichen Umfeld ist unter räumlichen Aspekten die Vielzahl der Kreditgenossenschaften und ihrer Nebenstellen bestimmend. So sind die Genossenschaftsbanken und ihre Nebenstellen nicht allein auf wichtige Finanzzentren oder städtische Ballungszentren konzentriert, sondern haben sich auch "auf dem flachen Land" und in abgrenzbaren Stadtteilen etabliert. Der ständige Kontakt mit der Bevölkerung in einem überschaubaren Geschäftsbezirk bringt diese Ortsgebundenheit hervor, die von den Banken als ihr Spezifikum herausgestellt wird. Damit verbunden ist eine detaillierte Kenntnis des Lebensraumes und der Probleme der jeweiligen Bevölkerungskreise, was eine fundierte und problemorientierte Geschäftsbeziehung ermöglicht. Die Leistungsbeziehungen profitieren von der Mitglieder- oder Kundennähe, da

von Seiten der Bank ein natürliches Verständnis für die Problemlagen und Wünsche der Mitglieder und Kunden vorausgesetzt werden kann.

Dabei wird betont, daß die Kreditgenossenschaften in ihrer Handlungsweise nicht in ein starres Konzept eines Filialsystems integriert sind, sondern durch ihre Autonomie in der Lage sind, flexibel auf die besonderen regionalen Gegebenheiten einzugehen. Durch diese "Selbstbestimmung" ist eine individuelle und persönliche Beziehung zum einzelnen Mitglied (Kunden) möglich. Die Selbständigkeit der Bank stellt auch eine schnelle und unbürokratische Abwicklung der Leistungsbeziehungen sicher, so daß lange Instanzenwege und damit zusätzliche Belastungen und Verzögerungen für das Mitglied oder den Kunden vermieden werden.

Diese Aussagen müssen relativiert werden, wenn auf den starken Rückgang der Zahl der selbständigen Genossenschaftsbanken und auf die wachsende Mitgliederzahl abgestellt wird. Die dadurch bestehende Gefahr der zunehmenden Anonymität in den Geschäftsbeziehungen und der Verlust der Flexibilität und Mitgliedernähe durch die Umwandlung von selbständigen Banken in Nebenstellen wird auch von den Genossenschaftsbanken gesehen. Dieser Entwicklung soll von einigen Banken entgegengetreten werden, indem die Kompetenzen der Nebenstellen erweitert werden, so daß die Einbußen an selbständigen Handlungsmöglichkeiten und damit der Verlust in Bezug auf die Mitgliedernähe minimiert wird.

Der Vorteil einer engen räumlichen Nachbarschaft von Mitglied und Bank wird ergänzt durch die Möglichkeit von persönlichen Kontakten. Diese Beziehungen gehen über den geschäftlichen Bereich hinaus und resultieren aus den gemeinsamen Lebensräumen der Mitglieder (Kunden) und der Bankenmitarbeiter. Durch gemeinsame Vereinsmitgliedschaften und persönliche Bekanntschaften im örtlichen Bereich entsteht ein persönliches und gegenseitiges Vertrauensverhältnis, welches eine ausgezeichnete Grundlage auch für den geschäftlichen Bereich der Bank darstellt.

Der Aufbau eines solchen Vertrauensverhältnisses ist nur möglich durch die personelle Kontinuität in der Bank. So ist die personelle Planung der meisten Banken auf eine längerfristige Mitarbeit der Bankangestellten und deren Einbindung in das gesellschaftliche Leben des regionalen Bereiches ausgelegt. Auf diese Weise wird auch im Bankbereich eine individuelle Atmosphäre geschaffen, die sich letztlich auf die Beurteilung und Einschätzung von Bankleistungen bzw. deren Eignung für die betreffenden Mitglieder positiv auswirkt.

Diese Personalpolitik und die Intensivierung der persönlichen Kontakte ist nicht nur auf die Hauptstelle der Bank, sondern auch auf ihre Nebenstellen ausgerichtet. So erfährt die Zweigstelle eine spezifische Ausrichtung auf die regionalen Gegebenheiten und wird durch persönliche Kontakte in ihr eigenes Beziehungsfeld eingebettet.

Die Blickrichtung auf die personellen Aspekte und damit auf die Person des einzelnen Mitarbeiters erfordert eine hohe fachliche Qualifikation des Einzelnen. Wenn von den Banken ihre hohe Beratungs- oder Betreuungsintensität herausgestellt wird (wie dies später noch zu zeigen ist) und dies gleichzeitig in einer persönlichen Atmosphäre stattfinden soll, so sind zwangsläufig an die Qualifikation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter hohe Anforderungen zu stellen. So werden die notwendigen Ausbildungsinvestitionen von den Banken als Förderleistung bewertet, da nur auf diese Weise eine gezielte, fachlich fundierte und individuelle Beziehung zwischen der Bank und dem Mitglied oder Kunden gewährleistet ist. Derart ausgestaltete Kontakte ermöglichen den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, in dessen Rahmen eine problemorientierte und für das Mitglied (Kunden) vorteilhafte Beratung möglich ist, die nicht nur auf die rein bankmäßigen Aspekte beschränkt bleibt, sondern durch ihre Ausdehnung auf ein größeres Umfeld auch die personenbezogene Orientierung der Genossenschaftsbanken dokumentiert

d. Die Organisationsstruktur

Unter den Aspekt der individuellen Ausrichtung der Genossenschaftsbanken fällt auch die Erörterung der spezifischen Organisationsstruktur und ihrer Auswirkungen. Dabei wird eine unterschiedliche Einstufung dieser Problematik durch die Banken deutlich.

Einmal wird die Möglichkeit der Mitwirkung bei der Unternehmenspolitik - die Funktion der Mitentscheidung und Einflußnahme durch das einzelne Mitglied - als eigenständiger und immaterieller Vorteil gewertet. Aus diesem Blickwinkel gesehen wird durch die Organisationsstruktur dem einzelnen Mitglied die Gelegenheit gegeben, sich an der Gremienarbeit zu beteiligen und durch seine Mitbestimmungsrechte Einfluß auf die Gestaltung des Unternehmens und seiner Aktivitäten zu nehmen. Die Genossenschaftsbanken bieten somit dem einzelnen Mitglied die Möglichkeit - und aus ihrer Sicht den Vorteil -, seine Rechte auf Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung wahrzunehmen.

Eine andere Auffassung sieht das Mitglied als Bankteilhaber, betrachtet ihn mehr in seiner Funktion als Mitinhaber eines Unternehmens. Die Wahrnehmung seiner Mitgliedsrechte ist nach dieser Ansicht eher eine Selbstverständlichkeit denn ein eigenständiger Vorteil. Ein Vorteil ergibt sich erst durch die Tatsache, daß durch die Mitsprache- und Gestaltungsrechte die Interessen der Mitglieder in aktuelle Geschäfts- bzw. Bankpolitik umgesetzt werden können.

Nach Ansicht einiger Banken ergibt sich durch die organisatorische Struktur der Kreditgenossenschaften ein weiterer Vorteil dadurch, daß die Besetzung der Gremien mit den Mitgliedern die Einbindung der Bank in das regionale Wirtschaftsleben intensiviert. Die Stellungnahme kompetenter Fachleute zu Sachproblemen im Entscheidungsprozeß erweitert somit den "Gesichtskreis" der Bank über die rein bankmäßigen und finanziellen Aspekte hinaus. Unter diesem Blickwinkel wird

auch das Ehrenamt in Kreditgenossenschaften befürwortet, da auf diese Weise das einzelne Mitglied den Vorteil hat, daß sein Anliegen an die Bank nicht nur unter rechnerischen Gesichtspunkten beurteilt wird, sondern auch spezifisch sachliche Kenntnisse in das Urteil der Bank einfließen.

Die vorstehend propagierte Personenbezogenheit der Kreditgenossenschaften dokumentiert sich in den aufgezählten Merkmalen und läßt sich damit auch in Vorteile für das Mitglied umwandeln, wenngleich auch die teilweise sehr großen Mitgliedergruppen und die damit verbundene Gefahr der Anonymität der Mitglieder im Bankgeschäft die Möglichkeiten des persönlichen Bezugs beschränken. Um dem entgegenzutreten führen viele Banken zusätzliche und auf die verschiedenen Nebenstellen bezogene Mitgliederversammlungen durch und versuchen, durch verstärkte Informationsarbeit und unter Einbeziehung der Nebenstellen als regionale "Kristallisationspunkte", den Dialog mit den Mitgliedern aufrechtzuerhalten, damit ein Charakteristikum der Kreditgenossenschaften - die personelle Ausrichtung - auch unter veränderten Umweltbedingungen erhalten bleibt.

e. Die Leistungsbeziehungen

Wenn auf die Leistungspalette der Genossenschaftsbanken als ursprüngliche Basis der Mitgliederförderung abgestellt wird, führen die Banken den Universalbankencharakter ihrer Institute und die damit verbundene breite Palette der Bank- und sonstigen Dienstleistungen als Kennzeichnung auf. Die Zusammenarbeit mit den Zentralgenossenschaften, der DG-Bank und den anderen Verbundinstituten ermöglicht auch den kleineren Banken das Angebot von Service-Leistungen einer Großbank.

Der Rückgriff auf die Verbundunternehmen und die Möglichkeit einer umfassenden Versorgung des Mitgliedes (Kunden) durch seine örtliche Bank stellen aus der

Sicht der Banken ein vorteilhaftes Angebot für die Leistungsbezieher dar. Im leistungsmäßigen Sektor besteht auch eine eindeutige Differenzierungsmöglichkeit zwischen Mitgliedern und Kunden. So unterhalten die Genossenschaftsbanken im Aktivbereich ihrer Geschäftstätigkeit nur Leistungsbeziehungen zu Mitgliedern¹.

Wenn im weiteren Umfeld des Kreditgeschäftes besonders vorteilhafte Leistungen angeboten werden, kommen diese allein den Mitgliedern der Kreditgenossenschaft zugute. Dies hat im Hinblick auf den Dienstleistungsbereich eine besondere Bedeutung, da gerade auf dem Gebiet der Beratung und Betreuung die Vorzüge und Unterscheidungsmerkmale der Genossenschaftsbanken zu anderen Institutsgruppen liegen. Und weil gerade die Kreditgeschäfte einen hohen Beratungs- bzw. Dienstleistungsaufwand erfordern, profitieren die Mitglieder von der Stärke der Banken in diesen Bereichen.

Diese Konstellation wird besonders deutlich bei der Vergabe bzw. Beantragung von Sonderkrediten, öffentlichen Mitteln, Zinszuschüssen u.ä. Geldern. Die große Anzahl der über Genossenschaftsbanken gestellten Anträge unterlegen diese Behauptung. So wird gleichzeitig aufgezeigt, daß die Banken nicht vordringlich an der Vergabe eigener Mittel interessiert sind, sondern die günstigste Kreditversorgung ihrer Mitglieder anstreben. Aus diesem Grunde steht man von Seiten der Banken auch der Kreditvermittlung positiv gegenüber, zumal wenn die eigene Liquiditätslage angespannt ist. In diesem Zusammenhang wird der genossenschaftliche Verbund neben seiner Funktion als Refinanzierungsinstitut der Banken auch als Vorteil für die Mitglieder gesehen, wenn auf die Möglichkeit zur Zinsfestschrei-

¹ Die Zulässigkeit des Nichtmitgliedergeschäftes ist hier zwar gesetzlich zugestanden, von der Möglichkeit wird aber kaum Gebrauch gemacht, wenn einmal von geringfähigen Überziehungskrediten abgesehen wird. Diese Aussage gilt für die befragten Banken und ist nicht repräsentativ für die gesamte Gruppe.

bung oder Umschuldung von Krediten abgestellt wird.

Ein Großteil der Leistungen, die mit der Kreditvergabe verknüpft sind, werden von den Banken ohne Berechnung angeboten. Neben der normalen Kreditwürdigkeitsprüfung erfolgt vielfach eine weitergehende Betriebsberatung, z.B. in Zusammenarbeit mit einem Steuerberater oder mit Fachleuten des Verbundes oder den zuständigen Kammern. Diese "Unternehmensberatung" wird den Mitgliedern von vielen Banken kostenfrei angeboten. Besonders für kleine und mittlere Unternehmen wird darin ein Vorteil gesehen, zumal auch die Bank an wirtschaftlich "gesunden" Mitgliedern interessiert ist. Die Beratung und Betreuung der Mitglieder im Kreditgeschäft schließt auch die Hilfe bei der Zusammenstellung der Antragsunterlagen für öffentliche Mittel ein. Hier kann die Bank durch ihr Potential an Personal und Fachwissen die Mitglieder bei einer oftmals schwierigen Aufgabe entlasten. Ähnlich wird von den Banken im Falle der Baufinanzierung argumentiert. Durch die Verbundunternehmen kann dem Mitglied ein geschlossener Plan - eine "Finanzierung aus einer Hand" - offeriert werden.

Im Bereich des Leistungssektors und besonders im Aktivgeschäft kommt auch wieder der - vorstehend aufgeführte - Vorteil der hohen Flexibilität der Genossenschaftsbanken zum Tragen. Gerät ein Mitglied mit dem Schuldendienst in Schwierigkeiten, können von der Bank leichter Zugeständnisse gemacht werden. Auch im Bereich der Kreditsicherung und -abwicklung kann die Bank durch zeitliche oder sachliche Modifikationen ein, dem Mitglied gegenüber, entgegenkommendes Verhalten dokumentieren, wenn sich z.B. auf dem Sektor der Baufinanzierung zeitliche Verzögerungen von dritter Seite ergeben. Dies ist wiederum nur auf die personelle Ausrichtung und enge Beziehung der Bank zum einzelnen Mitglied zurückzuführen, was eine genauere Einschätzung der Leistungsfähigkeit des Mitgliedes erlaubt.

Im Rahmen dieser persönlichen Beziehung zum Mitglied können auch Hilfestellungen von Seiten der Bank erfolgen, die über den geschäftlichen Bereich hinausgehen, wie z.B. eine Unterstützung beim Verkehr mit Behörden, Versicherungen oder Krankenkassen.

Zu nennen ist hier auch die allgemeine Vermögens- und Finanzberatung, insbesondere die Beratung in Fragen der Erbschafts- und Testamentsangelegenheiten, die von dem gegenseitigen Vertrauensverhältnis profitiert. Dabei sind besonders im ländlichen Raum die Fragen der Erbfolge und der Hofübergabe von Bedeutung.

Ebenfalls in hauptsächlich ländlich orientierten Regionen wird die Vorteilhaftigkeit der Kreditgenossenschaften mit Warengeschäft deutlich. Durch diese Verbindung sind die Kreditgenossenschaften in der Lage, einen großen Teil der Bedürfnisse der Mitgliederwirtschaften abzudecken. Dem Mitglied wird ein umfassender Service geboten, indem der Bezug/Absatz von Waren und die Finanzierung bzw. Abrechnung dieser Geschäftstätigkeit durch ein Institut erfolgt. Hier kann auch eine Beratung noch intensiver den gesamten Wirtschaftsbereich des Mitgliedes einbeziehen.

Weitere Serviceleistungen der Banken, wie die Unterstützung und Hilfe im Geschäftsverkehr oder finanziellen Bereich der Mitglieder, die Übernahme der Buchführung, die Ausfertigung von Überweisungen, die Rechnungsabwicklung für Mitglieder oder allgemein formuliert - die individuelle Beratung und Betreuung -, werden ergänzt durch ein breit gefächertes Angebot an Informationsveranstaltungen. Diese Vorträge werden teilweise in Zusammenarbeit mit den Verbundunternehmen oder mit Unterstützung der entsprechenden Kammern und Verbände durchgeführt und zielen auf spezifizierte Mitglieder- oder Kundengruppen. Im Rahmen dieser Veranstaltungen werden den Teilnehmern neue Entwicklungen im Wirtschaftssektor dargestellt und deren Konsequenzen und finanziellen Auswirkungen auf ihre Wirtschaftsbereiche geschildert.

Diese Informationsangebote umfassen auch die Behandlung betrieblicher Einzelfragen oder die Diskussion nicht primär wirtschaftlicher Themen. Hier stellen die Banken ebenfalls ihre personelle und räumliche Kapazität verschiedenen Gruppen wie Gewerkschaften, Vereinen oder anderen Vereinigungen zur Verfügung. In dieser Verbindung wird von den Kreditgenossenschaften wieder auf ihre regionale Integration und Verbundenheit abgestellt, zumal auch die Mehrzahl der Bankteilhaber in diesen örtlichen Gruppierungen organisiert ist.

Im Passivgeschäft sehen die Banken naturgemäß geringere Ansatzpunkte für eine direkte Vorteilsgewährung an ihre Mitglieder. Vorteilhafte Leistungen auf diesem Sektor kommen allen Nachfragern zugute. Zusätzlich ist die Beratungsintensität im Einlagenbereich, abgestellt auf den Mitglieder- bzw. Einlegerkreis, geringer wie die Aktivitäten im Aktivbereich. Trotzdem werden auch hier die Möglichkeiten zur Förderung der Mitglieder von den Banken gesucht. Herausgestellt wird dabei das Angebot von günstigen Anlagemöglichkeiten im Sparbereich und die Beratung bei der Umschichtung innerhalb der Spareinlagen. Als Indiz dafür wird von den Banken das Ansteigen der längerfristigen Spareinlagen oder Anlageformen genannt, das einmal auf das gestiegene Zinsbewußtsein der Einleger und weiter auf die positive Beratung der Banken zurückzuführen ist. Auch wird von einigen Banken - gezielt auf die Arbeitnehmer - die Aktivität auf dem Sektor der Eigentums- und Vermögensbildung herausgestellt.

Weiterhin umfaßt das Dienstleistungsangebot vieler Banken die Immobilienvermittlung und das Touristikgeschäft. Die Vermittlung von Immobilien wird von einigen Banken gewerblich betrieben, andere wiederum betrachten dies als kostenlose Leistung für das Mitglied und üben diese Funktion (Weitergabe von Informationen an andere Mitglieder) nur gelegentlich und bei Bedarf aus.

Die Servicepalette und zusätzliche Funktionen wie der Verkauf von Fahrkarten der Bundesbahn und von Theaterkarten werden von den Banken als Abrundung ihres Leistungsangebots betrachtet und sind auf die örtlichen Erfordernisse abgestellt. Dazu gehört auch eine Abstimmung der Öffnungszeiten und die jederzeitige Ansprechbarkeit der Bankmitarbeiter.

Nach Ansicht der Banken können die Mitglieder nur mit Hilfe eines breiten Leistungsangebotes von Seiten der Bank und dessen Ausrichtung auf regionale Bedingungen gefördert werden. Den Schwerpunkt bilden die Beratung und Betreuung der Mitglieder in allen finanziellen Angelegenheiten, wobei die Intensität und der Erfolg dieser Aktivitäten von ihrem individuellen Bezug abhängig sind, der wiederum nur durch die Einbindung der Kreditgenossenschaften in das regionale Umfeld möglich ist.

In unmittelbarer Beziehung zu der Leistungspalette steht das Konditionengefüge der Banken. Die überwiegende Zahl der Kreditgenossenschaften betonen den nur geringen Spielraum innerhalb dieses Bereichs, der sich aufgrund der herrschenden Wettbewerbslage ergibt. So steht, auch unterstützt durch notwendige Rentabilitätsüberlegungen, das Angebot einer umfassenden Leistungspalette zu marktgerechten Konditionen obenan. Trotz dieser Überlegungen liegen die Konditionen der Kreditgenossenschaften, zumindest im Aktivgeschäft, an der "unteren Grenze" vergleichbarer Konkurrenzangebote. Auch bei Zinsvariationen wird von den Banken darauf hingewiesen, daß auf die Ausnutzung kurzfristiger Zinsspitzen bewußt verzichtet wird, um eine kontinuierliche und vorteilhafte Versorgung der Mitglieder mit Finanzmitteln sicherzustellen.

Einige Banken sehen auch im Rahmen des geringen Spielraumes auf dem Gebiet der Konditionen durchaus Möglichkeiten der direkten Mitgliederförderung, wobei im besonderen der Verzicht auf Provisionen oder deren Weitergabe an die Mitglieder gemeint ist. Auch kann,

z.B. bei der Baufinanzierung, auf die Erhebung von Bereitstellungszinsen verzichtet werden.

Hier ist jedoch keine generelle Regelung möglich; derartige Zugeständnisse sind von der Situation der Mitglieder und der Bank abhängig. Dergleichen trifft auf das Entgegenkommen der Bank bei Finanz- oder Liquiditätsproblemen der Mitglieder zu. Die in dieser und ähnlichen Situationen erforderliche Flexibilität und Sach- bzw. Personenkenntnis der Bank bedingt eine enge Verbindung mit ihren Mitgliedern, so daß Entscheidungen in diesem Rahmen nur bei genauer Problemkenntnis verantwortet werden können.

Auf dem Einlagensektor werden den Mitgliedern und Kunden ebenfalls günstige Konditionen angeboten, wobei jedoch nicht zwischen diesen Gruppen differenziert wird. Die Schichtung der Einleger bedingt von ihren Möglichkeiten und Bedürfnissen her die Ausrichtung auf die geringer verzinsten Spareinlagen (gegenüber den Termineinlagen). Daraus resultiert auch die, von der Mittelbeschaffung her gesehene, bisher relativ günstige Bilanzstruktur der Kreditgenossenschaften. Auch im Passivbereich brauchen die kreditgenossenschaftlichen Institute nach Angaben der Banken einen Vergleich mit der Konkurrenz nicht zu scheuen.

Die Handhabung der Gebühren für die Kontoführung differiert sehr stark. Wenn Gebühren erhoben werden, sind diese oft die günstigsten im Geschäftsbereich der Bank. Bei anderen Banken erfolgt die Kontoführung für die Lohn- und Gehaltsbezieher kostenlos. Dies ist dann spezielle abgestellt auf den großen Kreis der Arbeitnehmer unter den Mitgliedern (in diesem Fall ist der größte Teil der Konteninhaber Mitglieder) und wird von anderen Arbeitnehmern wiederum durch den Erwerb der Mitgliedschaft "honoriert".

Als letzter Punkt soll in diesem Abschnitt die Funktion des Geschäftsanteils als Bezugsbais der Mitgliederförderung erörtert werden. Hier gehen die Ansichten der Banken auseinander.

Einmal wird der Geschäftsanteil als Dokumentation der Teilhaberschaft und als Haftungsgrundlage gesehen, andererseits wird, darüber hinaus die Möglichkeit einer günstigen Geldanlage im kleinen Rahmen für das Mitglied betont. Dementsprechend steht auch die Dividende einmal als Vergütung der Kapitalüberlassung mit zusätzlichem Risikoaufschlag im Vordergrund, während vom anderen Standpunkt die ausgeschüttete Dividende als zusätzliche finanzielle Förderung des Mitglieds betrachtet wird, die jedoch losgelöst von den Leistungsbeziehungen existiert¹.

Neben der Einschätzung der Funktion gehen auch die Meinungen über die Anzahl der zu erwerbenden Geschäftsanteile auseinander; die Palette reicht von der Begrenzung auf einen Anteil bis hin zum unbeschränkten Erwerb. Auch existiert die Ansicht, daß, wenn möglich, die Zahl der Geschäftsanteile vom Umfang der Leistungsbeziehungen abhängig sein sollte, so daß die Dividende dann quasi als eine Form der Rückvergütung aufgefaßt werden kann².

Insgesamt kann die Ansicht der Banken zur Einordnung der Dividende als Förderleistung als relativ uneinheitlich bezeichnet werden, was jedoch wieder den Charakter einer Gruppe von selbständig und auf die örtlichen Erfordernisse bezogen agierenden Instituten hervorhebt.

Dieser Überblick stellt eine Beschreibung der Förderleistungen aus der Sicht der Banken dar. Sie legen den eindeutigen Schwerpunkt ihrer Bemühungen auf den Beratungs- und Betreuungssektor und betonen die besondere Effizienz dieser Leistungen durch die Einbindung

1 Einige Genossenschaftsbanken haben mit dem Erwerb der ersten Geschäftsanteile eine kostenlose Unfallversicherung für das Mitglied verknüpft.

2 Das Problem hierbei besteht in der Festlegung der Berechnungsgrundlage. Siehe dazu auch S. 212 f dieser Arbeit.

in den örtlichen Bereich. Ihre Mitgliedernähe ermöglicht den Kreditgenossenschaften die spezifizierte Ausrichtung auf die Mitgliederbedürfnisse und schafft gleichzeitig ein Vertrauensverhältnis, aus dem dann wiederum Impulse für die leistungsmäßige Verknüpfung resultieren.

Im nächsten Kapitel soll eine Betrachtung dieser Angaben unter dem Blickwinkel der theoretischen Anforderungen des ersten Teiles vorgenommen werden, um auf diese Weise zu einem Urteil über die Förderungsbemühungen der Kreditgenossenschaften zu gelangen.

III. Die Förderungsleistungen und die Anforderungen ===== der Theorie - Ein Vergleich und seine Konsequenzen =====

In diesem Kapitel soll eine Gegenüberstellung von realen Ausprägungen und theoretischen Ansprüchen an die Förderleistungen der Genossenschaftsbanken vorgenommen werden. Die Angaben der Banken werden dabei mit den Aspekten des theoretischen Konzeptes konfrontiert. Das Kapitel stellt somit eine Zusammenfassung der zwei Teile der Arbeit dar und erlaubt einen direkten Vergleich, aus dem sich dann Konsequenzen ableiten lassen für die Einordnung der Kreditgenossenschaften in die von der Theorie entwickelten Kategorien. Weitere Schlußfolgerungen lassen sich ziehen, wenn das vorstehende theoretische Konzept als Planungsentwurf herangezogen wird, und somit als "Richtschnur" für innerorganisatorische Regelungen Verwendung findet.

1. Die Realisierungsmöglichkeiten des theoretischen Anspruchs

a. Grenzen der Betrachtung

Im theoretischen Teil wird Förderung allgemein definiert als Unterstützung bei der Verfolgung individueller Interessen. Für genossenschaftliche Organisationen gilt die Modifikation, daß Förderung hier die Unterstützung bei der Verfolgung der individuellen, erwerbswirtschaftlich orientierten Mitgliederinteressen bedeutet. In diesem Abschnitt ist jetzt zu fragen, inwieweit die von den Banken bzw. ihren Vorständen genannten Merkmale und Aktivitäten die Mitglieder bei der Verfolgung ihrer Interessen unterstützen können. Weiter ist zu fragen, unter welchen Bedingungen und Umweltrestriktionen die grundsätzlich aufgezählten Möglichkeiten in spezielle Förderleistungen transformiert werden können.

In Bezug auf Organisationen, auf Unternehmen, ist dabei eine Erweiterung der allgemeinen Definition der Förde-

rung vorzunehmen. Wenn das Gleichgewicht und die Stabilität einer Organisation aufrechterhalten werden sollen, ist das Angebot von spezifischen Vorteilen in den Beziehungen der Organisation und deren entsprechende Verteilung notwendig, um Beiträge zu erlangen, die für die Funktionsfähigkeit der Organisation erforderlich sind. Ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen muß beispielsweise den Nachfragern seiner Leistungen Vorteile (z.B. im Bereich der Konditionen oder der Qualität) bieten, um sie zur Abnahme der Unternehmensleistung gegen Entgelt (Leistung von Beiträgen) zu bewegen. Diese Förderung unter Tauschbedingungen wird durch die Beziehungen der einzelnen Gruppen zur Organisation (zum Unternehmen) modifiziert. Die Träger einer Unternehmung können aufgrund ihrer Einflußmöglichkeiten eine, über die "normale" Förderung hinausgehende Unterstützung ihrer Interessen erlangen.

Da ihnen grundsätzlich die Gestaltung der Unternehmenspolitik zufällt (Kooperation), entscheiden sie letztlich auch über die Verteilung der Anreize, der Förderleistungen. Aufgrund ihrer Machtposition sind sie in der Lage, der Förderung ihrer Interessen die höchste Priorität einzuräumen und die Interessen und Ziele anderer Gruppen zu dominieren.

In genossenschaftlichen Organisationen wirkt sich die Trägerfunktion auch auf den Leistungsbereich aus. Per Definition wird den Mitgliedern unterstellt, daß sie durch ihre Mitgliedschaft (Trägerfunktion) die Förderung ihrer Interessen über die Leistungsbeziehungen mit dem genossenschaftlichen Unternehmen bezwecken. Aufgrund dieser Konstellation muß es den Genossenschaftsbanken prinzipiell möglich sein, Vorteile über die Leistungsbeziehungen an die Mitglieder weiterzugeben. Diese Vorteile müssen so geartet sein, daß sie einen positiven Saldo im subjektiven Vorteils/Nachteils-Kalkül erzeugen können. Neben hier nicht faßbaren Faktoren wird dies Kalkül stark beeinflusst von den alternativen Verwendungsmöglichkeiten der gelei-

steten oder zu leistenden Beiträge. Demnach muß die Genossenschaftsbank in der Lage sein, ihren Mitgliedern Leistungen oder Leistungskombinationen anzubieten, die von Konkurrenzunternehmen am Markt nicht erbracht werden können. Dabei muß für die Mitglieder weiterhin ein deutlicher Vorteil gegenüber anderen Gruppen erkennbar sein, die mit der betreffenden Unternehmung durch Austauschbeziehungen verbunden sind.

Hier kann und soll nicht nachvollzogen werden, nach welchen einzelnen Kriterien sich ein individuelles Nutzenkalkül ausrichtet. Dazu ist eine umfangreiche Zielanalyse für jede einzelne Mitgliedergruppe notwendig, auf deren Probleme schon eingegangen worden ist. Es kann somit keine Aussage getroffen werden, ob eine bestimmte Kreditgenossenschaft ihre Mitglieder fördert, wenn sie ein bestimmtes Leistungsprogramm bereitstellt. Eine in dieser Arbeit vorgenommene Wertung kann sich nur auf die prinzipiellen Möglichkeiten der Mitgliederförderung beziehen. Desweiteren können Faktoren berücksichtigt werden, welche die grundsätzlichen Fördermöglichkeiten beschränken oder eingrenzen. Unter diesen Aspekten soll nun eine Betrachtung der angegebenen Förderleistungen erfolgen.

b. Beurteilung der Fördermöglichkeiten und -aktivitäten

Ausgangspunkt der Beurteilung ist, wie schon bei der Auflistung der angegebenen Förderleistungen, der angesprochene Personenkreis. Die Frage stellt sich, wie die Genossenschaftsbanken zum eng abgegrenzten Kreis der Empfänger von Förderleistungen nach dem theoretischen Konzept stehen.

Eine besondere Ausrichtung der Förderung auf die Mitglieder wird von allen Banken betont. Ergänzungen werden in der Form vorgenommen, daß auch den Kunden und potentiellen Mitgliedern vorteilhafte Leistungen angeboten werden sollen, um durch ihre Beiträge die

Funktionsfähigkeit - die finanzielle Basis - der Unternehmung zu verbessern und sie als Mitglieder zu gewinnen. Das Leistungsangebot wird dabei aber mehr unter wettbewerbspolitischen Gesichtspunkten (Marktanteil, Liquiditäts- und Erlössituation) gesehen und ist mehr einer Gewinnerzielungsmaxime unterzuordnen. Eine ausgesprochene Förderabsicht, die über notwendige Zugeständnisse im Wettbewerbsprozeß hinausgeht, kann den Genossenschaftsbanken im Hinblick auf die Nichtmitglieder nicht zugestanden werden.

Die gemachten Zugeständnisse sind dabei abhängig von der Verhandlungsmacht des Kunden, d.h. von der Gewichtung des Kundenbeitrages durch die Bank. Die Gewichtung erfolgt jedoch eindeutig unter unternehmensbezogenen Aspekten und diese sind erwerbswirtschaftlich orientiert. Demnach bewegen sich die Kreditgenossenschaften im von der theoretischen Konzeption her abgesteckten Rahmen, zumindest, was ihre privat- und erwerbswirtschaftliche Ausrichtung betrifft. Eine gemeinwirtschaftliche Orientierung und damit eine übergreifende Widmung ihrer Unternehmensziele kann nicht festgestellt werden.

Eine Vertretung und besonders eine Verwirklichung dieses Anspruchs auf Vertretung der Interessen weitester Bevölkerungskreise würde entweder auf eine Wandlung der Trägerinteressen oder auf eine Majorisierung der Mitgliederinteressen im Willensbildungsprozeß hindeuten. Die Genossenschaft verlöre damit ihren erwerbswirtschaftlichen Charakter oder die für sie charakteristische Organisation des Willensbildungs- und Entscheidungsprozesses bzw. seine Funktionsfähigkeit wäre anzuzweifeln.

Diese Indizien sind bei den Banken unter dem Blickpunkt des Bestandes der erwerbswirtschaftlichen Ausrichtung jedoch nicht festzustellen, so daß sich in diesem Fall die Definition und die reale Ausprägung durchaus entsprechen.

Die vorstehende Aussage wird nicht tangiert durch die mögliche Produktion öffentlicher Güter durch die Kreditgenossenschaften. Die Versorgung mit Bankdienstleistungen oder die Funktion eines Marktregulativs wird zwar von den Kreditgenossenschaften als eine ihrer Leistungen angeführt, gleichzeitig wird jedoch die Notwendigkeit erkannt, den Mitgliedern zusätzliche Vorteile bieten zu müssen, so daß die o.g. Leistungen eher als Nebeneffekte der erwerbswirtschaftlichen Ausrichtung und nicht als explizites Ziel angesehen werden können.

Nachdem die Herausstellung der erwerbswirtschaftlichen Orientierung der Kreditgenossenschaften auch in der realen Ausprägung klar erkennbar geworden ist, wird die Analyse unter Bezug auf die möglichen Mitgliedervorteile fortgesetzt. Das theoretische Konzept fordert Mitgliedervorteile auf dem Leistungssektor als ein Kennzeichen der genossenschaftlichen Organisationsform.

Zur Veranschaulichung einiger Punkte sei hier ein Rückgriff auf die Entwicklung der Genossenschaftsbanken bzw. ihre Anfänge gestattet. In der Gründungsphase förderten die Banken ihre Mitglieder, indem sie ihnen Leistungen (insbesondere Kredite) zur Verfügung stellten, die für die Mitglieder nicht oder nur zu wesentlich ungünstigeren Konditionen erhältlich waren. Eine so eindeutige Förderleistung kann unter aktuellen Voraussetzungen nicht mehr festgestellt werden. Die Kreditgenossenschaften selbst betonen ihren Universalbankcharakter und die leistungsmäßige Angleichung aller Bankengruppen. Bei der engen Verknüpfung des Bankstellennetzes in der Bundesrepublik Deutschland ist eine umfassende Versorgung aller Bevölkerungsschichten mit Bankleistungen zu annähernd gleichen Konditionen weitgehend sichergestellt. Es bleiben auf diesem Sektor somit nur noch geringe Modifikationsmöglichkeiten in Bezug auf die Leistung selbst, auf ihre Qualität und ihre Konditionen. Sobald hier von den Kreditgenossenschaften Vorteile für ihre Mitglieder herausge-

stellt werden, kann die Existenz von Fördermöglichkeiten zumindest vermutet werden.

Ohne hier näher auf die Probleme bei einer Definition der Bankleistungen einzugehen¹, kann für Genossenschaftsbanken generell keine herausragende Vorreiterposition in Bezug auf die Konzipierung neuer Bankleistungen unterstellt werden. Auch für die aktuelle Leistungspalette sind keine, allein genossenschaftsspezifischen Leistungen festzustellen.

Diese Aussage ist auf die genossenschaftliche Bankengruppe als Ganzes bezogen und stellt damit auf eine sehr weite und übergreifende Marktabgrenzung ab. Wird dagegen eine sehr enge und differenzierte Abgrenzung vorgenommen, sowohl sachlich als auch räumlich, ist in Einzelfällen durchaus eine monopolähnliche Stellung von kleineren Genossenschaftsbanken möglich, besonders wenn nur eine geringe "Bankendichte" in der betreffenden Region festzustellen ist. In einem solchen Fall kann das Leistungsangebot der Bank selbst eine Fördermöglichkeit darstellen, etwa die Versorgung umliegender Regionen mit spezifischen Bankleistungen oder Leistungskombinationen. Eine Ausnahmesituation wie diese ist jedoch nur bei der oben angesprochenen engen Marktabgrenzung möglich. Eine entsprechende Verallgemeinerung dieser Ausprägung der Fördermöglichkeiten ist daher abzulehnen, zumal eine Aussicht auf Förderung der Mitglieder nur dann zu konstatieren ist, wenn alle Leistungen oder zumindest einzelne Leistungsbereiche nur den Mitgliedern vorbehalten werden. Wenn Nichtmitglieder im gleichen Umfang vom Leistungsangebot profitieren, besteht für die Mitglieder kein spezifischer Vorteil mehr und somit auch keine Fördermöglichkeit.

¹ Zu den möglichen Begriffsbestimmungen der Bankleistung vgl. L. Mülhaupt, Einführung in die BWL der Banken, a.a.O., S. 33 ff.

Es gelten somit, wie schon angesprochen, zwei Grundbedingungen für die Existenz von Fördermöglichkeiten der Mitglieder. Zum einen muß eine vorteilhafte Gestaltung der Leistungen im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen vorliegen und zweitens dürfen nur die Mitglieder von diesen Leistungen der Bank profitieren.

Nachdem für das Angebot besonderer Leistungskategorien keine besondere Mehrförderung für die Mitglieder der Kreditgenossenschaften konstatiert werden konnte, muß die Möglichkeit einer genossenschaftsspezifischen Mitgliederförderung auf anderen Gebieten untersucht werden.

Eine weitere Einschränkung der Möglichkeiten ergibt sich aus den angesprochenen Personenkreisen und der damit verbundenen Ausrichtung der Bankleistungen. Für die Geschäfte und Aktivitäten auf der Passivseite der Bankbilanz, speziell den Einlagensektor, werden von den Banken keine Differenzierungen zwischen Mitgliedern und Kunden vorgenommen. Die Leistungsbeziehungen unterscheiden sich hier nicht in der Gestaltung oder den Konditionen. Die Bankgeschäfte im Bereich der Einlagen können somit nicht generell in den Kreis der unmittelbaren Fördermöglichkeiten einbezogen werden. Von Einzelfällen, in denen Mitgliedern eine bevorzugte Behandlung zukommt, muß in dieser Analyse abstrahiert werden, da kein festes Prinzip unterstellt werden kann.

Als Kernbereich der genossenschaftsspezifischen Fördermöglichkeiten auf dem Bankensektor stellen sich somit diejenigen Bankdienstleistungen dar, die im weitesten Sinne mit der Kreditvergabe verbunden sind, also im Aktivgeschäft der Banken angesiedelt sind.

Auf die Konditionen im Bereich der Kreditvergabe bezogen besteht grundsätzlich die Möglichkeit, die Mitglieder der Kreditgenossenschaften im Vergleich zu alternativen Bezugsmöglichkeiten besser zu stellen. Die Verwirklichung dieser Möglichkeit wird von den Banken jedoch nicht explizit angestrebt. Als Hemmnis wird größtenteils die angespannte Wettbewerbssituation und die Notwendigkeit zur Verfolgung der Sicherungsziele¹ angegeben. Diese Faktoren verringern den Spielraum bei der Konditionengestaltung.

Wenn nur auf die Konditionen, die Preise der einzelnen Kreditarten abgestellt wird, ist eine deutliche Besserstellung der Mitglieder von Kreditgenossenschaften nicht generell festzustellen, zumal auch in dieser Richtung kein expliziter Förderanspruch der Banken besteht. Somit bleibt letztlich als Fördermöglichkeit nur noch die Qualität der Bankdienstleistungen und deren Umfeld.

Der Qualitätsbegriff wird in dieser Untersuchung recht weit gespannt. Unter dem Qualitätsaspekt wird nicht nach der einzelnen Leistung gefragt, sondern es wird

¹ Zu der Differenzierung zwischen Auftrags- und Sicherungszielen vgl. L. Mülhaupt, Die Zielplanung in Genossenschaftsbanken, a.a.O., S. 503 ff.

die gesamte Gestaltung der Bankbeziehung der Mitglieder einbezogen, wobei von rein sachlichen Inhalten, wie Art der Leistung und Preisgestaltung, abgesehen wird.

Bei dieser Ausklammerung der Leistungs- und Preisaspekte fällt eine Abgrenzung schwer. So kann sich durch bestimmte Qualitätsmerkmale die Art der Leistung selbst verändern und ein Konditionenvergleich ob qualitativer Unterschied an Aussagekraft verlieren. Diese Schwierigkeiten sollten bei den vorstehenden und noch folgenden Aussagen berücksichtigt werden.

Schwerpunkt der Betrachtung ist dabei das Umfeld der ursprünglichen Bankleistung, also diejenigen Tätigkeiten, die mit der Vergabe von Krediten direkt verbunden sind. Hier, auf dem Sektor der Beratungs- und Betreuungsleistungen, sehen die Banken selbst die spezifischen Vorteile für ihre Mitglieder. Nach den Angaben der Genossenschaftsbanken ist es ihnen durch den engen regionalen Bezug, durch ihre Mitgliedernähe, möglich, die Beratung und Betreuung der Mitglieder besonders effizient zu gestalten. Zusätzlich gestattet ihnen ihre Flexibilität und die Entscheidungsverantwortung auch kleinerer Einheiten ein Eingehen auf die Bedürfnisse und persönlichen Wünsche der Mitglieder.

Die starke regionale Einbindung, die persönlichen Kontakte und der ständige Dialog mit den Mitgliedern sichert eine auf die Bedürfnisse der jeweiligen Mitgliedergruppe hin konzipierte Geschäftspolitik der Kreditgenossenschaften. Auf diese Weise ist, vom Standpunkt der Banken her gesehen, die besondere Qualität ihrer Bankleistungen und das persönliche Umfeld der Leistungsbeziehungen zu den Mitgliedern das Charakteristikum der Kreditgenossenschaften und ein entscheidender Vorteil für ihre Mitglieder.

Der geschilderte Vorteil für die Mitglieder wird dem theoretischen Anspruch an eine genossenschaftliche Förderleistung bzw. -möglichkeit gerecht. Er stellt auf die Leistungsbeziehungen ab und ist, durch die Verbindung mit dem Aktivgeschäft, nur auf Mitglieder be-

schränkt. Inwieweit ähnliche Beratungsleistungen von anderen Institutsgruppen oder Banken auf den betreffenden Märkten erbracht werden und damit einen möglichen Vorteil für die Mitglieder egalisieren, kann global nicht beurteilt werden. Zumindest besteht hier eine eindeutige Möglichkeit zur Förderung der Mitglieder, die nach Angaben der Banken auch realisiert werden kann. Zudem scheint diese Fördermöglichkeit und deren Realisierung plausibel, wenn auf die besondere Struktur der genossenschaftlichen Bankengruppe und die organisatorische Konzeption der Beziehungen zwischen Mitgliedern und Unternehmen abgestellt wird (vorbehaltlich späterer Einwände).

Probleme treten im Bereich der Quantifizierung der Mitgliedervorteile auf. Wie bei der Erfassung aller qualitativen Phänomene entstehen hier Schwierigkeiten bei der Bestimmung des Umfangs der möglichen Mitgliedervorteile. Aus dem originären Vorteil der Mitgliedernähe können sich mehrere, verschiedenartige Konsequenzen ergeben, die sich letztlich auch auf das Leistungsprogramm und dessen Konditionen auswirken können. So kann z.B. aus der Kenntnis der regionalen und individuellen Umfelder und Probleme der Mitglieder ein speziell konzipiertes Leistungssortiment resultieren; durch individuell abgestimmte Kreditprogramme ist auch die Ausnutzung der günstigsten Finanzierungsquellen möglich, das gegenseitige Vertrauensverhältnis kann eine Basis für eine fundierte Betriebsberatung darstellen. Aufgrund der persönlichen Ausrichtung und Entscheidungsfreiheit der Banken ist auch eine pragmatische Verhaltensweise und damit ein Eingehen auf besondere Umstände und Mitgliederbedürfnisse möglich.

Diese kurze und nur beispielhafte Schilderung der möglichen Auswirkungen, die sich aus der Mitgliedernähe der Kreditgenossenschaften ergeben, zeigt deutlich, daß eine generelle und umfassende Quantifizierung der

Fördermöglichkeiten und ihrer Konsequenzen hier nicht durchführbar ist. Festzustellen bleibt lediglich, daß sich aus der regionalen und personellen Orientierung der Kreditgenossenschaften Vorteile für die Mitglieder ergeben können. Zur Konkretisierung dieser Fördermöglichkeit sind vorstehend

einige Fakten aufgeführt; eine detaillierte Darstellung kann jedoch nur von der einzelnen Kreditgenossenschaft selbst und ihren Mitgliedern vorgenommen werden.

Die Realisierung der Fördermöglichkeiten, die sich aus der Mitgliedernähe und der individuellen Ausrichtung der Genossenschaftsbanken ergeben, unterliegt einer essentiell wichtigen Restriktion. Von der grundlegenden innerorganisatorischen Struktur der Genossenschaft ist diese Organisationsform für eine gezielte Ausrichtung auf die jeweiligen Mitgliederbedürfnisse geradezu prädestiniert. Hinderungsgrund für eine uneingeschränkte Bestätigung dieser Fördermöglichkeit und ihrer Verwirklichung ist jedoch die Entwicklung im organisatorischen Bereich und in der Gruppenstruktur der Kreditgenossenschaften.

Der Rückgang der Zahl der selbständigen Kreditgenossenschaften, eine ständig anwachsende Mitgliederzahl und die Stärkung der Stellung eines (notwendig) marktorientierten Managements lassen die generelle Behauptung der Mitgliedernähe von Kreditgenossenschaften zweifelhaft erscheinen. Ein Indiz hierfür ist die auch von den Banken selbst ausgesprochene Befürchtung einer zunehmenden Anonymisierung der Beziehungen zwischen den Mitgliedern und dem Unternehmen.

Der zahlenmäßige Anstieg der Mitgliedergruppe einer Bank, die Intensivierung des Nichtmitgliedergeschäftes und die Umwandlung von selbständigen Banken in Nebenstellen verringern die Möglichkeiten zum persönlichen Kontakt zwischen Mitgliedern, Bankmitarbeitern und Vorstand im täglichen Geschäftsverkehr. Im gleichen Um-

fang wird auch die Einbeziehung in die Region und in die örtlichen Problemlagen vermindert. Die Flexibilität und die Reaktionsmöglichkeiten auf spezifisch örtliche Gegebenheiten wird durch eine zunehmende Konzentrationstendenz behindert. In dem Maße, wie sich die personenbezogene Orientierung der Banken verändert, wandeln sich auch die faktischen Teilnahmemöglichkeiten der Mitglieder im Willensbildungsprozeß. Mit dem Übergang von der Generalversammlung zur Vertreterversammlung entfernt sich die eigentliche Entscheidungsfindung und Kontrolle immer mehr von der Mitgliedergruppe. Zusätzlich gibt die zunehmende Komplexität der Geschäftsbeziehungen und ein geringes Informationsniveau den Mitgliedern auch nicht die Möglichkeit und den Anreiz, von sich aus initiativ tätig zu werden. Soviel zu einigen Faktoren, welche die Realisierung der grundsätzlichen Fördermöglichkeiten, die auf der "Mitgliedernähe" der Genossenschaftsbanken basieren, behindern können.

Diese prinzipiellen Erörterungen zeigen, daß eine genossenschaftsspezifische Förderung und damit Vorteile für die Mitglieder im Bereich der Leistungsbeziehungen von den Kreditgenossenschaften nur noch durch den Bezug auf ihre "Mitgliedernähe" erbracht werden können. Die Konsequenz der personellen Ausrichtung, die Realisierung der Fördermöglichkeiten, kann sich dann letztlich auf die Gestaltung des Leistungsprogramms und auf das Niveau des Konditionengefüges beziehen; eine generelle Aussage darüber zu treffen ist hier nicht möglich. Dennoch bietet sich als Ansatzpunkt einer Untersuchung das Faktum der Mitgliedernähe. Gelingt es einer Kreditgenossenschaft, den Kontakt und den Dialog mit ihren Mitgliedern aufrechtzuerhalten und wird auf diesem Weg eine Einflußnahme der Mitglieder auf die Gestaltung der Geschäftspolitik ermöglicht, kann von einer personellen und mitgliederbezogenen Orientierung der Kreditgenossenschaft gesprochen wer-

den. In diesem Fall ist ein Schluß von der Mitglieder-nähe auf die Existenz von daraus resultierenden Förder-möglichkeiten zulässig.

Inwieweit die Fördermöglichkeit in das Angebot von fak-tischen Vorteilen an die Mitglieder umgesetzt wird, kann nur im Einzelfall beurteilt werden. Entscheidend für diese grundlegende Betrachtung ist die Existenz einer Fördermöglichkeit, deren Grundlage jedoch von den o.g. Strukturveränderungen und Entwicklungen be-droht wird.

Bevor auf die Verteilungsproblematik und auf die Kon-sequenzen der Beurteilung der Fördermöglichkeiten ein-gegangen wird, ist noch kurz die Funktion der Geschäfts-anteile und die Einstufung der Dividendenausschüttung im Rahmen der Förderproblematik zu erörtern.

Von den Banken wird der Geschäftsanteil einerseits als wichtiger Beitrag zur Sicherung der Funktionsfähig-keit der Unternehmung betrachtet (Sicherung der ent-sprechenden Eigenkapitalbasis als Haftungsgrundlage) und gleichzeitig als Dokumentation der Mitgliedschaft oder Bankteilhaberschaft angesehen. Trotz der Bedeu-tung des Geschäftsanteiles für die Eigenkapitalaus-stattung der Bank steht jedoch nicht die Miteigentümer-funktion der Mitglieder im Vordergrund. Der Begriff des Bankteilhabers ist nicht primär auf den Besitz von Unternehmensanteilen bezogen, sondern zielt mehr auf die Teilnahme am Leistungsaustausch und an der Willensbildung, also auf die Leistungs- und Organisa-tionsbeziehungen der Kreditgenossenschaft. Diese Akzentuierung bei der Einstufung der Mitgliedschaft wird unterstrichen durch die fehlende Beteiligung der Mitglieder am Wertzuwachs des Unternehmens.

Das von den Mitgliedern zur Verfügung gestellte Kapi-tal unterliegt letztlich der Disposition durch das genossenschaftliche Unternehmen. Für die Überlassung der Kapitalanteile wird vom Unternehmen, von der Bank, eine Dividende gezahlt. Da diese Ausschüttung unab-

hängig vom Leistungsaustausch festgesetzt wird, kann in diesem Zusammenhang nicht von einer genossenschaftsspezifischen Förderung gesprochen werden. Diese Kapitalbeteiligungsdividende ist allein abhängig von der Ertragssituation der Bank und wird auf die Kapitalbeteiligung der Mitglieder bezogen. Von den Leistungsbeziehungen wird völlig abstrahiert.

Davon abgesehen stellt die Dividendenausschüttung durchaus eine Fördermöglichkeit für die Mitglieder dar. Nur entspricht diese Fördermöglichkeit nicht der Definition einer genossenschaftlichen Förderung der Mitglieder¹. Dementsprechend wird von den meisten Banken die Dividendenausschüttung auch nur als zusätzliche Möglichkeit der Vorteilsgewährung angesehen und soll als Vergütung für die Kapitalüberlassung dienen.

Die Umwandlung der Dividendenausschüttung in eine genossenschaftsspezifische Förderung und damit der Wechsel von der Kapital- zur Betriebsbeteiligungsdividende tangiert schon die Verteilungsregelungen in der genossenschaftlichen Organisation. Wenn die Geschäftsanteile weiterhin als Bezugsbasis der Dividende verwendet werden sollen, der Dividendenbetrag für das einzelne Mitglied jedoch vom Umfang seiner Leistungsbeziehungen bestimmt sein soll, ist die Koppelung der Zahl der Geschäftsanteile an die Intensität des Leistungsaustausches notwendig. Neben den damit verbun-

1 Eine andere Definition der genossenschaftsspezifischen Förderung bzw. eine andere Einstufung der Kapitalbeteiligung wird von Licht vorgenommen. Er wertet die Beteiligungsmöglichkeit als besonderes Leistungsangebot der genossenschaftlichen Banken. Vgl. dazu W. Licht, Die Beteiligungsfinanzierung der Kreditgenossenschaften, Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg 16, Nürnberg 1980, S. 14 ff.

denen Schwierigkeiten¹ besteht, besonders auf dem Bankensektor, das Problem in der Bestimmung des Umfanges der Leistungsbeziehungen.

Eine genossenschaftsspezifische Förderung in Form einer Betriebsbeteiligungsdividende, also eine mittelbare Förderung, wäre auch für die Überschußverteilung in Kreditgenossenschaften eine adäquate Lösung, wenn die unmittelbare Vorteilsgewährung schwierig erscheint. Nur mangelt es hier an einer geeigneten Bezugsbasis. Wenn das Äquivalenzprinzip beibehalten werden soll, müssen sich die geleisteten Beiträge und die gegebenen Anreize entsprechen. Eine pauschale Bewertung des gesamten Umsatzes eines Mitgliedes als Beitrag zur Stärkung des genossenschaftlichen Unternehmens - hier der genossenschaftlichen Bank - scheint, abgesehen von Berechnungsschwierigkeiten, problematisch, da die verschiedenen Umsatzbestandteile doch starken qualitativen Differenzierungen unterliegen. Exemplarisch kann hier der Unterschied zwischen den Aktiv- und Passivgeschäften der Bank hervorgehoben werden.

Diese Aussagen sind hier nur als Spekualtionen gedacht und sollen alternative Verteilungsnormen und ihre Problematik kurz beleuchten.

Doch auch für eine Erörterung der Vorteilsverteilung bei unmittelbarer Förderung gelten im Bankbereich die aufgezeigten Schwierigkeiten in Bezug auf die Beitragsgewichtung. Von den Banken ist hier eine eindeutige Einstufung vorgenommen worden. Abgesehen von der Dividendenausschüttung als nicht genossenschaftsspezifischer Förderung und als Gegenleistung für die Über-

¹ Probleme bereitet z.B. die gegenseitige Bindung von Umsatz und Kapitalbeteiligung und deren zeitliche Abstimmung. Entweder muß der Umsatz laufend der bestehenden Kapitalbeteiligung angepaßt werden, oder die Zahl der Geschäftsanteile muß mit dem Umsatz schwanken. Vgl. auch R. Eschenburg, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, a.a.O., S. 93 f.

lassung von Kapitalanteilen liegt das Schwergewicht der möglichen und der realisierten Förderleistungen im Bereich der Aktivgeschäfte.

Die konkreten Möglichkeiten einer unmittelbaren Vorteilsgewährung im Bereich der Mittelverwendung sind im vorstehenden schon näher erläutert worden. Dabei ist nicht auszuschließen, daß es zu Auswirkungen auf den Passivsektor kommt. Daß z.B. in den Rahmen einer intensiven Beratung und Betreuung auch die Leistungsbeziehungen eines Mitgliedes mit dem Einlagen-sektor der Bank einbezogen werden und das Mitglied somit auch hier einen Vorteil erzielen kann, ist nicht abzustreiten, der Ausgangspunkt der Leistung bleibt jedoch die Kreditvergabe. Ebenso kann ein Mitglied von der Ausrichtung der Bank auf das Individuum - den persönlichen Kontakt - bei der Einlage von Geldern profitieren, diese Aussage gilt aber nur für den Einzelfall und kann nicht verallgemeinert werden.

Die Gewichtung der Beiträge als Grundlage der Verteilung von Förderleistungen ist damit für Kreditgenossenschaften eindeutig zu beantworten. Die Ausschüttung einer relativ hohen Dividende (einschließlich Körperschaftssteuer-Gutschrift) spiegelt die Bedeutung wider, die der Eigenkapitalgrundlage von den Banken beigemessen wird.

Auf die Leistungsbeziehungen abgestellt werden die Verbindungen auf der Aktivseite als Anknüpfungspunkt der verbliebenen Fördermöglichkeiten deutlich hervorgehoben. Der Umfang der möglichen Förderleistungen und ihre Verteilung in der Mitgliedergruppe richtet sich somit einerseits nach der Zahl der gezeichneten Geschäftsanteile als Schlüssel für den Anspruch auf Dividende (als nicht genossenschaftsspezifische Förderung) und andererseits ist die Inanspruchnahme des Kreditpotentials der Bank entscheidend für die Partizipation an möglichen Förderleistungen.

Nach der Darstellung eines scheinbar klaren Verteilungsprinzips ergibt sich als zusammenfassende Beurteilung der Fördermöglichkeiten, daß bei den gegebenen Umfelddeterminanten und den aktuellen Verhaltensmustern der Genossenschaftsbanken genossenschaftsspezifische Förderleistungen nur dann zu erbringen sind, wenn der regionale Bezug, die Flexibilität in der Handlungsweise und intensive Kontakte zu den Mitgliedern der Kreditgenossenschaft erhalten oder ausgebaut werden. Denn diese vorstehend definierte Mitgliedernähe ist der Ansatz- oder Ausgangspunkt für die Konzeption und die Qualität eines Leistungsprogramms, aus dem allein sich Vorteile - genossenschaftsspezifische Vorteile - für die Mitglieder von Kreditgenossenschaften ableiten lassen. Der Umfang der möglichen Vorteile entzieht sich einer externen Quantifizierung; vorstehend konnten nur Hinweise auf die möglichen Ausprägungen gegeben werden.

2. Konsequenzen für die organisatorische Struktur

Wenn, wie oben angeführt, die "Einbettung" der Kreditgenossenschaft in das Umfeld der Mitgliedergruppe, der Dialog mit den Mitgliedern und deren Einbeziehung und Einwirkung auf die Geschäftspolitik eine notwendige Voraussetzung für die Existenz von genossenschaftsspezifischen Fördermöglichkeiten darstellt, muß die Organisation der Unternehmung zwangsläufig so gestaltet sein, daß die Mitgliederinteressen und -anregungen Einfluß auf die Entscheidungen und Handlungen der Organisation selbst haben.

Für das genossenschaftliche Unternehmen müssen Regelungen bestehen, die einen solchen Einfluß sicherstellen, wenn die genossenschaftliche Organisationsform auch im Bankenbereich ihre charakteristischen Merkmale erhalten will.

Für relativ kleine Genossenschaftsbanken - klein in Bezug auf den Mitgliederkreis und die regionale Orien-

tierung - mag die bestehende Organisation des Willensbildungsprozesses auch ohne die Implementierung neuer formaler Regelungen ausreichen, um den Einfluß der Mitglieder und eine wirkungsvolle Handhabung der Kontrollinstrumente sicherzustellen; für größere Unternehmenseinheiten kann dies nicht von vornherein behauptet werden. Auch wenn die genossenschaftliche Organisationsform von ihren Grundsätzen her als Möglichkeit zur wirksameren Durchsetzung von spezifischen Mitgliederinteressen und damit als reines Zweckgebilde konzipiert ist, lassen Änderungen in den Größenverhältnissen und den Akzentsetzungen der genossenschaftlichen Unternehmen sowie damit verknüpfte Wandlungen im organisatorischen Bereich Zweifel an der unbedingten Durchsetzbarkeit der Mitgliederinteressen auftauchen¹.

Einige Kreditgenossenschaften sind sich dieser Entwicklung durchaus bewußt und versuchen durch verstärkte Information der Mitglieder und regional orientierte Mitgliederversammlungen (kein satzungsmäßiges Gremium) die Bindungen zwischen Bank und Mitgliedergruppe zu verstärken.

Weitere Bemühungen zur stärkeren Integration der Mitglieder konzentrieren sich auf die Nebenstellen der Banken. So wird einmal versucht, die Kompetenzen und den Handlungsrahmen der ehemals selbständigen Banken (welche durch die Fusionsbestrebungen zu Nebenstellen geworden sind) zu erweitern, um auf diese Weise den örtlichen Charakter der Bank zu unterstreichen. Vor dem gleichen Hintergrund ist auch das Bestreben zu

1 Das Problem der Willensbildung in Großgenossenschaften ist auch eingehend erörtert worden im Oberseminar zum Genossenschaftswesen der Universität Münster im WS 80/81: Die Willensbildung in Großgenossenschaften. Zu den rechtlichen Aspekten vgl. R. Neumann, Rechtliche Möglichkeiten der Mitglieder zur Teilnahme an der Willensbildung in der eigentragenen Genossenschaft, Tübingen, erscheint demnächst.

sehen, die einzelnen Filialen zu regionalen Zentren und Anlaufpunkten der im jeweiligen Bezirk lebenden Mitglieder zu gestalten.

Diese Aktivitäten können als Indizien dafür gewertet werden, daß zumindest einige Kreditgenossenschaften die mit den Konzentrationsbemühungen und dem internen Wachstum verbundenen Gefahren für ihre genossenschaftlichen Eigenarten erkannt haben oder aber die Vernachlässigung bestimmter Zielgruppen aus unternehmensorientierten Erwägungen vermeiden wollen. Gleichzeitig wird die vorstehende Aussage über die Bedeutung der "Mitgliedernähe" für die Förderungsmöglichkeiten der Genossenschaftsbanken nochmals unterstrichen.

Das Konzept einer Herausstellung der Nebenstellen als Mittel zur intensiveren Bindung der Mitglieder an die Bank führt jedoch zu einer Verschiebung bei der Gewichtung der unterschiedlichen Beziehungen in einer Genossenschaft. Die Betonung der Leistungsbeziehungen und persönlichen Kontakte mit der jeweiligen Nebenstelle wird nicht begleitet von einem entsprechenden Ausbau der Organisationsbeziehungen. Die Hauptstelle der Bank übernimmt weitgehend eine Koordinationsfunktion, während sich die Leistungsbeziehungen eines großen Teiles der Mitgliedergruppe auf die Nebenstellen konzentrieren. Bleibt daneben das herkömmliche Organisationsprinzip der Willensbildung und Entscheidungsfindung (Vertreterversammlung, Aufsichtsrat, Vorstand) ohne begleitende "Maßnahmen" erhalten, dann entzieht sich die Hauptstelle der Bank immer weiter dem Einfluß der Mitglieder.

Ohne näher auf diese spezielle Problematik einzugehen, kann aus der Entwicklung der genossenschaftlichen Bankengruppe und ihrer Begleitumstände der Schluß gezogen werden, daß die zweckmäßige Gestaltung der Organisationsbeziehungen nicht mit dem raschen Wachstum der Leistungsbeziehungen Schritt gehalten hat. Unter zweckmäßiger Gestaltung wird hier die Sicherung der Mitgliedermitwirkung über die Organisationsbezie-

Den Banken ist es gelungen - auch durch notwendige innerorganisatorische Maßnahmen -, sich im Wettbewerbsprozeß zu behaupten, wobei die überproportional hohen Expansionsraten einen Ausbau der Marktposition der Kreditgenossenschaften dokumentieren. Die Genossenschaftsbanken sind heute in der Lage - aufgrund gegenseitiger Anpassungstendenzen - mit allen anderen Universalbankgruppen zu konkurrieren.

Diese Entwicklung hat jedoch zu einer Nivellierung der Unterschiede zu anderen Institutsgruppen geführt, da sich die Zielgruppen, das Leistungsprogramm und das gesamte Erscheinungsbild aller Bankengruppen angeglichen haben. Wenn die Genossenschaftsbanken weiterhin genossenschaftsspezifische Merkmale herausstellen und ebensolche Förderleistungen erbringen wollen, muß der "Konsolidierung" im Leistungsbereich notwendigerweise eine stärkere Betonung der Organisationsbeziehungen folgen. Damit ist keineswegs ein Rückgriff auf die Institution des Rendanten und seine strikte Weisungsgebundenheit gemeint; ebensowenig soll hier die Forderung nach einer weiteren Stärkung des Vorstandes mit seinen Handlungsmöglichkeiten vertreten werden. Vielmehr steht hier der teilweise unterbrochene Dialog mit den Mitgliedern und seine Intensivierung im Vordergrund.

Mit einem Dialog - wie er hier verstanden wird - verbindet sich die Vorstellung, daß die Mitglieder dem Management ihre Interessen mitteilen können, über diese gesprochen wird und nach einem gegenseitigen Meinungsaustausch in den zuständigen Gremien (Aufsichtsrat und Generalversammlung) über diese entschieden wird. Der Dialog wird sicherlich miteinschließen, daß man sich gegenseitig seine Standpunkte und Möglichkeiten, sein Wollen und sein Können, vorträgt und sich so gegenseitig beeinflusst. Von der Organisation des Unternehmens und der Genossenschaft her muß hingegen einerseits den Mitgliedern die Möglichkeit und der Anreiz gegeben werden, ihre Interessen zu formulieren und deren Verwirklichung zu kontrollieren, wie andererseits auch den

Vorständen - oder allgemein: den Gremien - die Gelegenheit offenstehen muß, ihre Entscheidungen und Handlungen zu rechtfertigen.

Von den Anlagen bzw. Ausgangspunkten her ist ein solcher Dialog in der vorgenannten Fassung gerade für Genossenschaften vorgesehen. Nur haben sich im Laufe der Entwicklung, d.h. mit dem Anwachsen und den Strukturveränderungen der Mitgliedergruppe und der gestiegenen Komplexität der Geschäftspolitik, die Grundlagen für einen konstruktiven Dialog und eine gegenseitige Verständigung im vorbezeichneten Sinne erheblich geändert. Die Position der Mitgliedergruppe hat sich durch die o.g. Entwicklung verschlechtert. Insbesondere steht das von ihnen gemeinsam getragene Unternehmen und dessen Geschäftspolitik für einen Großteil der Mitgliedergruppe so weit außerhalb ihres persönlichen Erfahrungsbereichs, daß es keine gemeinsame Gesprächsbasis für Mitglieder und Entscheidungsbeauftragte mehr zu geben scheint. Dies führt dazu, daß die genossenschaftliche Unternehmung - hier die Genossenschaftsbank - losgelöst von ihrer Mitgliederbasis zu agieren pflegt oder sogar agieren muß, wie viele inzwischen meinen. Wenn dann für geschäftspolitische Entscheidungen Kenntnisse über Mitglieder- und Kundeninteressen benötigt werden, sind diese nur über den Rückgriff auf die Instrumente der Marktforschung beschaffbar. Ein solches Vorgehen, die Erhebung von Mitglieder- und Kundeninteressen und der darauf aufbauende Einsatz von Marketinginstrumenten ist nicht mehr als "Mitgliedernähe", geschweige denn als Dialog zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsbank zu bezeichnen.

Dieser kleine Hinweis sollte zeigen, daß die Mitgliedernähe und die regionale Orientierung nicht nur unter Förderungsaspekten zu betrachten ist, sondern auch auf dem rein unternehmensbezogenen Sektor - im betriebswirtschaftlichen Kalkül - zu berücksichtigen ist. Die persönlichen Kontakte und die Orientierung am Mitglied ist nicht nur ein bloßer Kostenfaktor, sondern auch

eine positive Komponente im Hinblick auf die Informationsbeschaffung für die Gestaltung der Geschäftspolitik und auf eine verstärkte Bindung an die Bank. Kosten für ein "Mehr an Demokratie" sind nicht "Aufwendungen" für einen entbehrlichen Luxus, sondern haben eben auch eine eminente geschäftspolitische Funktion, wobei den einzelwirtschaftlichen Vorteilen für die Mitglieder auch Vorteile für die Bank selbst gegenüberstehen.

Zusammenfassend läßt sich die Notwendigkeit von organisatorischen Konsequenzen im Bereich der Willensbildung und Entscheidungsfindung im wesentlichen durch zwei Argumente begründen. Zum einen ist die Orientierung an Mitgliederinteressen, der persönliche Kontakt und die regionale Einbindung der Genossenschaftsbank - kurz: der Dialog mit dem Mitglied - Voraussetzung für das Angebot und die Realisierung von Fördermöglichkeiten im Bankensektor. Nur wenn die Interessen der Mitglieder bekannt sind, können sie gefördert werden. Auf der anderen Seite ist die Funktionsbeschreibung des Entscheidungsbeauftragten oder Managers als "politischer Unternehmer" entscheidend für die Forderung nach Konsequenzen im organisatorischen Bereich. Die Vorstände der Genossenschaftsbanken können die Anregungen für ihre Tätigkeit, für eine mitgliederbezogene Tätigkeit, nur dann erhalten, wenn das Unternehmen offen ist für die Interessen der Mitglieder. Nur wenn sich das Unternehmen auf die Interessen einstellt, kann es erfolgreich sein und Markterfolge erwirtschaften. In diesem Sinne finden sich Fördererfolg für die Mitglieder und Markterfolg der Unternehmung in einem gemeinsamen Schnittpunkt realisiert.

Darauf ist auch die rechtliche Organisationsform abgestellt. Denn erst dann kann von einer Legitimation der Vorstandsentscheidungen und der Geschäftspolitik gesprochen werden, wenn die Mitglieder ausreichend über das von ihnen getragene Unternehmen und "seine" Handlungen informiert sind und dementsprechend in der Lage sind, die geschäftspolitischen Entscheidungen zu beein-

Die Legitimationsforderung des methodologischen Individualismus und die Notwendigkeit des Angebotes von genossenschaftsspezifischen Förderleistungen bedingen - unter Berücksichtigung der Wettbewerbssituation auf dem Markt für Bankleistungen - eine verstärkte Mitgliederorientierung in der Organisationsstruktur des genossenschaftlichen Unternehmens, hier der Genossenschaftsbank.

Im theoretischen Teil der Arbeit ist der Entwurf für ein Konzept der stärkeren Mitgliederorientierung vorgestellt worden. Anknüpfungspunkt dafür ist die Geschäftspolitik bzw. die Förderpolitik der Kreditgenossenschaft. Hier können die Interessen der Mitglieder und deren Realisierungsmöglichkeiten koordiniert werden. In welcher Form diese gegenseitige Beeinflussung stattfinden soll und kann, ist von den jeweiligen "Umfeldbedingungen" abhängig. Als Mindestanforderung ist jedoch eine verbesserte Information der Mitglieder herauszustellen.

Die Information ist in diesem Fall eine notwendige Bedingung für die Schaffung einer annähernd gemeinsamen Gesprächsbasis zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsbank. Aus diesem Grunde reicht es nicht aus, nur die einzelnen Bilanzpositionen der Bank zu erörtern, die Geschäftspolitik ist vielmehr an den Interessen der einzelnen Mitglieder zu orientieren. Die Information muß also auf einen größeren Raum, d.h. nicht nur den Markterfolg der Bank, sondern auch auf ihren Fördererfolg für die Mitglieder im Verhältnis zu ihrer Geschäftspolitik ausgerichtet sein. Als Beispiel kann der im theoretischen Teil dargestellte Katalog gelten.

Unabhängig davon steht fest, daß die Marktprobleme heute speziellen Sachverstand erfordern, den sich viele Mitglieder gar nicht aneignen können oder wollen. Hier ist eine sachverständige Kontrolle notwendig, etwa durch die Bankenaufsicht oder den Prüfungsverband. Man

kann den Mitgliedern aber erklären, wie sich Vorgänge auf den Märkten auf ihre ganz speziellen Interessen auswirken und hierbei können diese sehr wohl mitreden, um den Managern darzulegen und zu erklären, in welcher Situation sie sich befinden und wie ihnen geholfen werden kann. Wichtig ist dabei, daß die Informationen entsprechend aufbereitet - d.h. für die Zielgruppe verständlich - sind und sich auf konkrete Ziele beziehen. Neben den Angaben über Aktivitäten und Entscheidungen sind demnach auch die damit verfolgten Zielrichtungen anzugeben. Denn nur auf diese Weise werden die Handlungen und getroffenen Entscheidungen erst für die Mitglieder nachvollziehbar.

Die Information der Mitglieder ist jedoch nur eine Voraussetzung für deren stärkere Einbindung in die Organisationsprozesse. Die Organisation des Unternehmens muß jetzt so gestaltet sein, daß sie den Mitgliedern die Möglichkeit gibt, ihr erhöhtes Informationsniveau als Basis für Aktivitäten im Rahmen der Willensbildung und für Kontroll- bzw. Steuerungsmaßnahmen zu nutzen. Die Frage ist, wie man das machen kann und ob und auf welche Weise es gelingt, die Beziehungen zwischen Mitgliedern und der Bank durch organisatorische Maßnahmen aufzubauen.

Für größere Gruppen bzw. Banken ist ohne Zweifel eine feste Regelung und damit eine Organisation dieses Prozesses erforderlich. Dabei ist es nicht zwingend notwendig, neue Regelungen zu treffen. In vielen Fällen würde eine Intensivierung und konsequente Nutzung schon bestehender Regelungen im Bereich der Willensbildung und Entscheidungsfindung ausreichen, um die Einbindung der Mitglieder - und gleichermaßen die Einbindung der Bank in den Mitgliederkreis - zu verbessern. Werden z.B. der ehrenamtliche Vorstand, der

Aufsichtsrat oder eventuell existierende Beiräte durch die hauptamtlichen Vorstände von geplanten Aktivitäten der Bank unterrichtet und werden die Stellungnahmen der Mitgliedergruppen und die gegebenenfalls gemeinsam erarbeiteten Entscheidungen dokumentiert, ist dies zum einen als Einbeziehung der Mitgliedergruppen in den Operationalisierungsprozeß globaler Zielvorstellungen zu verstehen und zum anderen als Grundlage für eine ziel- oder planbezogene Berichterstattung verwendbar¹.

Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit - im Sinne einer verstärkten Mitgliederorientierung der Bank - einer solchen Handlungsweise ist eine annähernd repräsentative Vertretung der gesamten Mitgliedergruppe in ihren Gremien. Zu diesem Zweck ist ein geeignetes Wahlverfahren zu finden, daß den Mitgliedern oder einzelnen Mitgliedergruppen einen Einfluß auf die personelle Zusammensetzung ihrer Gremien ermöglicht.

In den größeren Kreditgenossenschaften kann der ständige Dialog nur über die Mitgliedervertretung praktiziert werden, die dann als Verbindung zwischen der Bank und der gesamten Mitgliedergruppe fungiert. Bei der Existenz von Nebenstellen ist weiterhin der Einfluß des jeweils betroffenen Teils der Mitgliedergruppe sicherzustellen, indem den Mitgliedern auch hier spezifische Informationen und Mitsprachemöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Nur auf diese Weise ist die orts- und problembezogene Arbeit der Bank(-nebenstelle) und damit das mögliche Angebot von genossenschaftsspezifischen Förderleistungen gewährleistet.

¹ Vgl. dazu auch W. Jäger, Wettbewerbsfähigkeit der Wohnungsbaugenossenschaften - Erfordernisse und Grenzen, in: Jäger/Großfeld, Wohnungsbaugenossenschaften im Wettbewerb, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, B. Vorträge Bd. 14, Tübingen 1981, S. 14 ff.

Die o.g. Regelung sieht die Mitgliedervertreter in den Gremien als Mittelpunkt der Konzeption. Ihre Aufgabe ist es einmal, die Anregungen und Interessen der Mitglieder aufzunehmen und zu bündeln und in die Gestaltung der Geschäftspolitik einfließen zu lassen. Ebenso spricht ihnen diese Konzeption eine Informationspflicht zu, die sie gegenüber der Mitgliedergruppe wahrzunehmen haben. Ein Vergleich mit der Funktion von Volksvertretern im System der parlamentarischen Demokratie liegt hier nicht fern, wobei jedoch auch alle möglichen nachteiligen Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. Repräsentativität, zu starke Anbindung an den Vorstand) beachtet werden sollten.

Doch dies ist nur eine Möglichkeit für die Institutionalisierung einer verstärkten Mitgliederbeteiligung, bei der für den Beweis ihrer Funktionsfähigkeit die Organisation der Willensbildung und Kontrolle bei der co op Dortmund Konsumgenossenschaft eG¹ herangezogen werden kann. Für kleinere Kreditgenossenschaften sind wiederum gänzlich andere Regelungen zu finden, wobei etwa einzelne Mitgliedergruppen direkt zur Unterstützung des Vorstandes herangezogen werden können.

Die Heterogenität der genossenschaftlichen Bankengruppe, die unterschiedlichen Umfeldbedingungen sowie das starke personelle Element in Kreditgenossenschaften machen hier die Vorgabe von allgemeingültigen Gestaltungsvorschlägen zunichte. Die Bedeutung der Mitgliederorientierung ist besonders für größere Genossenschaftsbanken nicht zu unterschätzen, da für diese in besonderem Maße die Gefahr einer Loslösung von der Mitgliedergruppe und damit des Verlustes von genos-

¹ Bei rund 300.000 Mitgliedern wird hier versucht, die Mitgliedernähe durch Konzentration auf die einzelnen angeschlossenen Einzelhandelsläden zu erhalten. Regional durchgeführte Mitglieder- und Vertreterversammlungen garantieren den Bezug der "Zentrale" zu der Mitgliederbasis durch Information und Antizipation der Mitgliederinteressen.

senschaftsspezifischen Merkmalen besteht.

Von dieser Pointierung abgesehen ist es jedoch, unabhängig von der Größe der Bank, notwendig, daß den Mitgliedern im ausreichenden Umfang zielbezogene Informationen zur Verfügung gestellt werden und daß im institutionellen Rahmen für die Mitglieder die Gelegenheit besteht, ihre Interessen zu formulieren, ihre Beurteilung der Geschäftspolitik zu dokumentieren und damit kontrollierend bzw. steuernd einzugreifen.

Als letzte Frage in diesem Zusammenhang soll erörtert werden, welche Realisierungschancen das vorgestellte Konzept einer intensiven Mitgliederorientierung der Kreditgenossenschaften hat, d.h. welche Anreize für die Banken bestehen, sich durch ein erhöhtes Informationsniveau und institutionelle Regelungen einer verstärkten Kontrolle und damit auch einer Einflußnahme durch die Mitglieder zu stellen.

Abgesehen von negativen Anreizen, von Sanktionen, soll dabei besonders auf mögliche positive Anreize abgestellt werden.

Vorangestellt sei hier, daß sich aus dem angeführten individualistischen Standpunkt zwar die Notwendigkeit von Informationen und Kontrollen durch die Mitglieder ableiten läßt, diese theoretisch begründete Forderung jedoch nicht ohne weiteres die Transformation des Informations- und Kontrollsystems in reale Formen gewährleistet. Für einen Anstoß zur praktischen Umsetzung des Konzeptes ist dagegen die Erhaltung oder Schaffung von genossenschaftsspezifischen Fördermöglichkeiten der Banken schon relevanter. Wie oben festgestellt wurde, wird die Existenz von Fördermöglichkeiten unter den aktuellen Umfeldbedingungen stark von der Mitgliederorientierung und der regionalen Ausrichtung der Bank bestimmt. Dies bedingt wiederum einen intensiven Dialog mit den Mitgliedern, der nur auf einem entsprechenden Informationsniveau und institutionellen Regelungen basieren kann. Nach dieser Konstruktion ergibt sich eine Situation für die Kredit-

genossenschaften, die sie faktisch dazu zwingt, ein System der verstärkten Information und Mitgliederbeteiligung zu implementieren, wenn sie nicht die Bindung an die Mitgliedergruppe und damit ihre genossenschaftlichen Merkmale verlieren wollen.

Für die Wettbewerbsposition der Genossenschaftsbanken dürfte eine Betonung und Demonstration der Mitgliederorientierung durchaus positive Auswirkungen haben. Hier ergibt sich ein deutliches Differenzierungsmerkmal hin zu anderen Institutsgruppen, die nicht auf vergleichbare Möglichkeiten der stärkeren Bindung von Kunden an die jeweilige Bank zurückgreifen können¹. Zumal beim Übergang vom stetigen Wachstum in eine Konsolidierungsphase ist dies ein nicht zu unterschätzendes Argument.

Desweiteren kann der verstärkte Dialog mit den Mitgliedern auch Effekte für eine bedarfs- und damit marktgerechte Gestaltung des Leistungsprogramms der Bank haben. Statt großangelegter Marktforschungsvorhaben, die kleineren Instituten aufgrund der notwendigen Aufwendungen oft nicht möglich sind, oder zur sinnvollen Ergänzung solcher Studien, ist beim Vorhandensein von intensiven Mitgliederkontakten eine schnellere Reaktionsmöglichkeit der Bank auf Nachfrageschiebungen und auch eine effektivere Analyse der Auswirkungen von Bankinitiativen im Mitgliederkreis denkbar.

Dieser kurze Abriß zeigt, daß neben den normativen Ansprüchen der Theorie (die Genossenschaft ist auf die Interessen der Mitglieder hin zu orientieren) und des Rechts auch praktische Erwägungen zugunsten des Markterfolges für eine verstärkte Mitgliederorientierung der Kreditgenossenschaften sprechen. Die obenstehenden Argumente beziehen sich auf mögliche Effekte, die als Anreize für die Kreditgenossenschaften bzw. deren Vorstände verwendet werden können. Da aber ein wirkungsvoller

1 Vgl. dazu auch E. Erben, Genossenschaftsbanken im Wettbewerb: Die Mitgliedschaft als ein Weg zur Differenzierung, Zeitschrift für das gesamte Kre-

Dialog auch die Mitwirkung der Mitglieder erfordert, sind auch deren mögliche Beweggründe für eine Teilnahme an den Willensbildungs- und Kontrollprozessen zu beleuchten.

Von der zugrundeliegenden Verhaltensannahme her sind die Mitglieder prinzipiell an einer Durchsetzung ihrer individuellen Ziele und Vorstellungen interessiert. Dies allein sollte ausreichen, sie zur Teilnahme an den innerorganisatorischen Prozessen zu motivieren. Die zu beobachtende Passivität der Mitglieder scheint diese Annahme jedoch zu widerlegen, wodurch eine Beachtung möglicher Hemmnisse notwendig wird.

In diesem Zusammenhang kommt der Intensität der Leistungsbeziehung zwischen Mitglied und Bank eine große Bedeutung zu, d.h., es ist für die Teilnahme am Dialog mitentscheidend, inwieweit das einzelne Mitglied von den Aktivitäten der Bank berührt wird und ob es in der Lage ist, die von der Bank gegebenen Informationen zu verarbeiten und die Auswirkungen auf seine persönlichen Interessen zu erkennen. Die Präsenz der einzelnen Berufs- und Mitgliedergruppen in den Gremien und Versammlungen kann als Indiz für diese Behauptung gewertet werden.

Neben dem "Betroffenheitsgrad" von den Aktivitäten der Bank und den individuellen Möglichkeiten der Informationsverarbeitung spielen auch Kostenüberlegungen bei der Initiierung von Kontrollhandlungen eine Rolle (siehe dazu auch Seite 128 dieser Arbeit). Kosten für Kontrollhandlungen können mit ihren Opportunitätskosten bewertet werden und diese werden von dem handelnden Mitglied allein getragen, wogegen der möglicherweise entstandene Vorteil der ganzen Mitgliedergruppe oder demjenigen Teil der Gruppe mit gleichgearteten Interessen zufällt. Hier kann jedoch eine Verbindung zu dem oben angeführten Betroffenheitsgrad gezogen werden. Je intensiver die Verbindungen zur Bank sind,

desto eher ist ein Mitglied bereit, die Kosten der Kontrolle zu tragen, um seine Interessen zu wahren.

Wenn also eine verstärkte Teilnahme der Mitglieder an den Organisationsprozessen angestrebt wird, ist es notwendig, die beschriebenen Hemmnisse zu beseitigen oder zu mildern, um auf diese Weise die mögliche Motivation der Mitglieder zu erhöhen oder ihre Umsetzung in praktische Handlungen zu fördern.

Die Intensität der Leistungsbeziehungen und die damit verbundene Abhängigkeit, hier als "Betroffenheitsgrad" bezeichnet, wird vom individuellen Kalkül jedes Mitglieds und von seiner Interessenstruktur bestimmt. In diesem Bereich können organisatorische Maßnahmen nicht direkt greifen, da hier das Leistungsprogramm und seine Ausnutzung durch das Mitglied entscheidend sind; eine Senkung der "Handlungsschwelle" ist so nicht zu erreichen. Dies ist nur möglich, wenn durch eine entsprechende Informationspolitik der gesamten Mitgliedergruppe die Aktivitäten der Bank so dargestellt werden, daß jedes Mitglied in der Lage ist, die unmittelbaren Auswirkungen der getroffenen Entscheidungen auf seine individuellen Interessen zu erfassen.

Wenn auf den Einsatz der im theoretischen Teil geschilderten Kontroll- und Steuerungsmechanismen abgestellt wird, so wird den Mitgliedern auf diese Weise zumindest die Handhabung der Abwanderung erleichtert, wobei dies nicht unbedingt als letztes Ziel der Erörterungen anzusehen ist. Es soll vielmehr der Dialog zwischen der Bank und den Mitgliedern intensiviert werden, da erst so die wirkungsvolle Kontrolle einerseits und die Mitgliederorientierung der Bank als andere Folgewirkung erreicht werden kann.

An dieser Stelle ist wieder der Rückgriff auf die angeführten organisatorischen Konsequenzen selbst notwendig. Im Zusammenhang mit einer ausreichenden Information ist die Institutionalisierung von Wider-

spruchsmöglichkeiten der Mitglieder durchführbar. Gestützt auf die Orientierung am persönlichen Erfahrungsbereich der Mitglieder, den Bezug auf kleinere Untergruppen und die jeweiligen Mitgliedervertreter, und die beiderseitige Durchlässigkeit der Organisationsbeziehungen können die Erfolgsaussichten und die Kosten- bzw. Vorteilsverteilung von Kontrollhandlungen positiv beeinflusst und die Bereitschaft der Mitglieder zur Teilnahme am Dialog mit ihrer Bank erhöht werden.

Diese Schilderung gibt nur Argumente wieder, die für eine Intensivierung der Mitgliedermitwirkung am Dialog mit der Genossenschaftsbank und damit für eine stärkere Einflußnahme der Mitglieder auf die Handlungen und Entscheidungen der Bank sprechen. Bei Bestehen der notwendigen Voraussetzungen - ausreichende und entsprechend aufbereitete Informationen, Institutionalisierung der Mitsprachemöglichkeiten - kann hier eine intensivere Beteiligung der Mitglieder an Entscheidungs- und Kontrollprozessen nur vermutet werden.

Das entwickelte Konzept eines Informations- und Kontrollsystems stellt eine Möglichkeit der Aktivierung der Beziehungen zwischen den Mitgliedern und einer genossenschaftlichen Unternehmung dar. Die theoretisch begründete Forderung nach einer Anwendung dieses Systems im genossenschaftlichen Bereich wird auch durch die Analyse des realen Bezugsrahmens unterstützt, wo das Angebot von genossenschaftsspezifischen Förderleistungen nur noch unter Einbeziehung der "Mitgliedernähe" von Genossenschaftsbanken möglich scheint. Diese Orientierung an den Mitgliedern ist durch einen Dialog zwischen Bank und Mitgliedern praktikierbar, der jedoch wieder auf einem Informations- und Kontrollsystem basieren muß.

Eine Umsetzung des Systems in die Realität des Bankensektors ist mit organisatorischen Konsequenzen verbunden, die zumindest die Möglichkeiten einer verstärkten Mitgliederbeteiligung erweitern. Eine absolute

Gewährleistung für eine Intensivierung der Beziehungen zwischen Mitgliedern und der Bank und damit für eine Verwirklichung der "Mitgliedernähe" unter den verschiedenartigsten Umfeldbedingungen kann nicht gegeben werden; nur deren Notwendigkeit kann betont werden.

Die Regelungen in Bezug auf die Modifizierung der Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse sind unter dem Aspekt der Mitgliederorientierung als notwendige organisatorische Vorkehrungen und Begleitmaßnahmen zu verstehen, wenn der hier vertretenen Auffassung des methodologischen Individualismus und dem Zwang zur Förderung entsprochen werden soll.

SCHLUßBETRACHTUNG

Die vorliegende Arbeit ist mit dem Anspruch begonnen worden, die Fördermöglichkeiten der Kreditgenossenschaften unter Einbeziehung der aktuellen Umfeldbedingungen zu beurteilen.

Zu diesem Zweck wurde ein theoretisches Konzept entwickelt, dessen normative Aussagen einen Maßstab für die realen Ausprägungen der Mitgliederförderung in Genossenschaftsbanken darstellen. In diesem Konzept sind zwei Punkte besonders herauszustellen, die sich auf die Beschreibung der genossenschaftlichen Organisationsform beziehen.

Der erste Aspekt ist die leistungsmäßige Verknüpfung der genossenschaftlichen Unternehmung mit der Mitgliedergruppe bzw. den einzelnen Mitgliedern. In diesem Rahmen wird die Genossenschaft als Organisation definiert, deren Zweck in der Förderung der individuellen, erwerbswirtschaftlichen Interessen ihrer Mitglieder zu sehen ist. Diese Förderung hat per Definition über die Leistungsbeziehungen zu erfolgen.

Damit ist das Tätigkeitsgebiet und die Zielrichtung der Genossenschaftsunternehmung - hier der genossenschaftlichen Bank - eindeutig abgegrenzt. Die betreffende Bank hat die Aufgabe, die Mitglieder der Genossenschaft bei der Verfolgung ihrer Interessen zu unterstützen. Um diesem Zweck zu entsprechen, muß die Bank notwendigerweise auch Leistungsbeziehungen zu Personen oder Unternehmen außerhalb des Mitgliederkreises unterhalten. Wenn die Bank aus diesem Bereich z.B. Finanzmittel - Beiträge - erhalten will, muß sie den Nichtmitgliedern Habenzinsen - Anreize - bieten. Die Anreize sind jedoch auf das notwendige - hier das wettbewerbsstrategisch notwendige - Maß zu beschränken, die Befriedigung weitergehender Ansprüche der Nichtmitglieder ist nicht zu rechtfertigen. Im

Gegensatz dazu sind die Leistungsbeziehungen mit den Mitgliedern so zu gestalten, daß diese durch die Inanspruchnahme der Bankleistungen möglichst umfassend bei der Verfolgung ihrer Interessen unterstützt werden - die Bank jedoch auch gleichzeitig ihre Funktionsfähigkeit aufrechterhalten kann.

Neben dem Angebot von besonderen Vorteilen ist die Verteilung dieser Leistungen in der Mitgliedergruppe von Bedeutung. Dabei ist die Äquivalenz von individuellen Beiträgen und Anreizen die Voraussetzung für das Gleichgewicht der Organisation. Nur wenn ein solcher Verteilungsschlüssel existiert, der sich in Genossenschaften zweckmäßigerweise auf den Leistungsaustausch bezieht - der Umfang der Leistungsbeziehungen bestimmt die mögliche Förderung -, kann die längerfristige Zusammenarbeit mit den Mitgliedern gewährleistet werden.

Die o.g. besondere Förderung der Mitglieder ist durch ihre Trägerfunktion zu begründen. Einmal können sie aufgrund ihrer zusätzlichen Beitragsleistung - Hergabe von Kapitalanteilen und die Übernahme von Haftungsrisiken - auch entsprechende Anreize beanspruchen. Zum anderen gibt ihnen ihre Machtposition die Möglichkeit, die Gewährung besonderer Vorteile durchzusetzen.

Die angesprochene Machtposition und die damit verbundenen Einflußmöglichkeiten auf das genossenschaftliche Unternehmen sind der zweite Schwerpunkt des theoretischen Konzeptes. Vom Standpunkt des methodologischen Individualismus ist hier besonders die Delegation von Entscheidungsbefugnissen an die hauptamtlichen Vorstandsmitglieder und ihre Konsequenzen von Interesse.

Wenn die individuellen Interessen der einzelnen Mitglieder als Grundlage aller getroffenen Entscheidungen angesehen werden, ist eine Delegation und Auslagerung der Entscheidungsbefugnisse nur dann zu verantworten, wenn es dem Vorstand gelingt, seine Hand-

lungen zu den Mitgliederinteressen in Beziehung zu setzen. Eine solche Beziehung ist nur durch einen politischen Prozeß herzustellen.

Der Vorstand fungiert in diesem Sinne als "politischer Unternehmer". Auf der einen Seite - im Operationalisierungsprozeß - müssen die verschiedenartigen Anliegen der Mitglieder erfaßt und koordiniert werden. Diese Mitgliederinteressen sind dann vom Vorstand auf ihre Realisierungsmöglichkeiten hin zu prüfen und mit den eigenen Vorstellungen in Einklang zu bringen. Auf diese Weise ist es möglich, ein ausreichendes Maß an "Mitgliedernähe" bei der Planung der Geschäftspolitik zu gewährleisten und gleichzeitig die Sachkenntnis des Vorstandes für die Qualität der getroffenen Entscheidungen zu nutzen.

Die Dokumentation des Operationalisierungsprozesses ist als Grundlage einer umfassenden Mitgliederinformation zu benutzen. Ein entsprechendes Schema für eine detaillierte Darstellung der angestrebten Ergebnisse und durchgeführten Handlungen ist im ersten Teil der Arbeit entwickelt worden. Den Mitgliedern wird damit eine Basis für eine fundierte Kontrolle - und somit für eine Beeinflussung der genossenschaftlichen Unternehmung - an die Hand gegeben. Dies entspricht der zweiten Funktion eines politischen Unternehmers. Indem der Vorstand einer Genossenschaftsbank den Mitgliedern die Kontrolle seiner Handlungen ermöglicht, stellt er die Legitimation seiner Entscheidungen sicher. Die Legitimationsforderung ist ebenfalls aus der Position des methodologischen Individualismus herzuleiten, da unter diesem Blickwinkel kollektive Entscheidungen nur dann zu rechtfertigen sind, wenn sie auf die individuellen Interessen der Gruppenmitglieder zurückzuführen sind. Die Implementierung eines Kontroll- und Informationssystems (wie es im theoretischen Konzept vorgestellt worden ist) ermöglicht die Herstellung der geforderten Beziehung, da den Mitgliedern eine Reaktion und damit eine Beeinflussung der geplanten oder durchgeführten kollektiven Entscheidungen gestattet ist.

Die Beschreibung und Problematisierung der politischen Prozesse (Operationalisierung und Kontrolle) unterscheidet den hier vertretenen Lösungsansatz von anderen Betrachtungsweisen, die entweder durch die Unterstellung einer solidarischen Grundhaltung der Mitglieder die innerorganisatorischen Entscheidungsprozesse ausklammern, oder durch die Konstruktion eines Ziel-systems die Operationalisierung nicht als politischen sondern eher als technischen Prozeß ansehen.

Wenn, wie in dieser Arbeit, vom methodologischen Individualismus und damit vom Individuum und seinen Interessen als Grundlage aller Entscheidungen ausgegangen wird, ist der Aufbau eines Informations- und Kontrollsystems in Genossenschaften unabdingbar.

Nur durch die Einbeziehung der Mitglieder in die politischen Prozesse ist deren Einflußnahme auf das genossenschaftliche Unternehmen, die betriebene Geschäftspolitik und die daraus abgeleiteten Förderaktivitäten gewährleistet.

Im empirischen Teil der Arbeit wird versucht, neben den realen Förderleistungen auch das Umfeld der Kreditgenossenschaften zu erfassen; denn erst unter Berücksichtigung der Entwicklung der genossenschaftlichen Bankengruppe, der Mitgliederstruktur, der Wettbewerbssituation und der regionalen Gegebenheiten ist eine Beurteilung der Fördermöglichkeiten durchführbar.

Die Entwicklung der Kreditgenossenschaften, besonders diejenige der letzten 20 Jahre, läßt einen deutlichen Trend zu immer größeren Genossenschaftsbanken erkennen, wobei sich der Begriff "Größe" auf die Mitgliedergruppe und den Geschäftsumfang bezieht. Dies ist nicht nur auf eine allgemeine Steigerung der Bankkontakte aller Bevölkerungskreise und somit auf ein internes Wachstum zurückzuführen, sondern das Wachstum der durchschnittlichen Bilanzsumme und der Mitgliederzahl resultiert auch aus den Fusionsbemühungen der letzten Jahre. Demnach ist die Zahl der Bankstellen nicht gesunken (sondern gestiegen), nur die

Anzahl der selbständigen Genossenschaftsbanken ist stark zurückgegangen. Mit dem Verlust der Selbständigkeit ist auch die Einbindung der einzelnen Bank in ihren Geschäftsbezirk gefährdet. Der Vorteil der Struktur der genossenschaftlichen Bankengruppe - relativ kleine und flexible Einheiten, die mit den unmittelbaren Problemen ihres regionalen Umfeldes vertraut waren - geht durch diese Entwicklung verloren. Auch wenn die Kompetenzen und Aufgaben der Nebenstellen erweitert werden, um auf diese Weise die "Ortsbezogenheit" oder "Mitgliedernähe" aufrechtzuerhalten, entzieht sich die Hauptstelle immer mehr dem Einfluß der Mitgliedergruppe, da die Regelungen auf dem Gebiet der Entscheidungsfindung und der Mitgliederbeteiligung nicht den neuen Situationsbedingungen entsprechen, oder nicht entsprechend gehandhabt werden.

Auch im Mitgliederkreis der Genossenschaftsbanken haben sich Änderungen vollzogen. Nicht mehr die Gruppe der Selbständigen (Handwerker, Gewerbetreibende, Landwirte) dominiert die zahlenmäßige Zusammensetzung des Mitgliederkreises, sondern die Arbeitnehmer und sonstigen Privatpersonen stellen den größten Mitgliederanteil. Diese Gruppen (Arbeitnehmer, Privatpersonen) sind stark mit dem Einlagensektor der Banken verbunden, während die Selbständigen und die Unternehmen den größten Teil des Kreditvolumens beanspruchen. Zur Mittelbeschaffung tragen somit im wesentlichen die Arbeitnehmer, die sonstigen Privatpersonen und Nichtmitglieder bei; auf der Verwendungsseite der Finanzmittel fließt ein überproportional hoher Anteil (von den Mitgliederzahlen her gesehen) an die Unternehmen und die selbständigen Mitglieder.

Diese Aufgliederung der Leistungsbeziehungen ist bedeutsam für die Verteilung der Förderleistungen in der Mitgliedergruppe, wenn davon ausgegangen wird, daß die einzelnen Mitglieder über den Leistungsbezug in der Verfolgung ihrer Interessen unterstützt werden sollen.

Die Förderung der unterschiedlichen Mitgliedergruppen ist dann abhängig von der Schwerpunktsetzung in der Geschäftspolitik der Banken. Wird das Hauptaugenmerk auf die Aktivseite - auf die Kreditvergabe und die damit verbundenen Leistungen - gelegt, profitieren davon die Kreditnehmer. Diese Dominanz der Aktivgeschäfte wird auch von den Banken betont. Hier sehen sie noch effektive Möglichkeiten der Mitgliederförderung, die insbesondere auf dem Gebiet der Beratung und Betreuung der Kreditnehmer liegen. Auf der Passivseite - dem Einlagengeschäft - bestehen kaum noch Förderungsmöglichkeiten für die Mitglieder. Hier wird nicht mehr differenziert zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern, so daß alle Kunden im gleichen Umfang von den Angeboten der Genossenschaftsbanken profitieren.

Die Konzentration der Banken auf den Beratungssektor ist durch die Situation auf "dem Markt" für Bankleistungen bedingt. Die Leistungspalette aller Institutsgruppen und das Konditionengefüge hat sich weitgehend angeglichen, indem sich die Genossenschaftsbanken unter Mithilfe des Verbundes zu Universalbanken entwickelt haben und die Geschäftsbanken und Sparkassen ihre Geschäftspolitik verstärkt auf die Geschäftsbereiche der Kreditgenossenschaften abstellten. Durch das Angebot neu konzipierter Leistungen - und damit von Fördermöglichkeiten - kann allenfalls ein sehr kurzfristiger Leistungsvorsprung erreicht werden; die vorliegende Marktstruktur (Oligopol) sorgt für eine relativ schnelle Angleichung der Angebotspaletten. Aufgrund dieser Wettbewerbssituation werden von den Genossenschaftsbanken keine oder nur geringe Fördermöglichkeiten im Leistungs- und Konditionenbereich gesehen. Nur durch die besondere Qualität der Bankleistungen und ein, auf die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Mitgliedergruppe abgestelltes Leistungsprogramm, können den einzelnen Mitgliedern der Genossenschaftsbanken Vorteile gewährt werden.

Die bestehenden Fördermöglichkeiten der Kreditgenossenschaften resultieren somit letztlich aus der engen

Bindung zwischen der Bank und ihrer Mitgliedergruppe, denn nur so ist die Kenntnis und das Eingehen der Bank auf die Interessen der Mitglieder gewährleistet.

Diese "Mitgliedernähe" und das Problemverständnis der Genossenschaftsbanken können nicht nur zu qualitativen Vorteilen auf dem Beratungssektor und einem spezifizierten Leistungsangebot führen, sondern auch Auswirkungen im Hinblick auf eine flexible Handlungsweise und auf Modifikationen im Konditionen- und Leistungsbereich haben.

Die Ausnutzung dieser prinzipiellen Möglichkeiten ist jedoch in starkem Maße abhängig von den regionalen Gegebenheiten, der örtlichen Wettbewerbssituation, den Interessen und dem Einfluß der Mitglieder und der Qualität der getroffenen Entscheidungen - also letzten Endes von der regionalen und mitgliederbezogenen Orientierung der einzelnen Genossenschaftsbank.

Bei der zur Zeit betriebenen Geschäftspolitik kann hier die problemorientierte Beratung der Mitglieder, das spezifische Leistungsprogramm und die Flexibilität der Handlungsweise unter dem Blickwinkel der theoretischen Erörterungen als Realisation von Fördermöglichkeiten gewertet werden. In diesem Rahmen ist eine Konzentration der Banken auf die Aktivseite zu beobachten, d.h., die Kreditnehmer profitieren stärker von den Leistungen der Bank, da auf dem Einlagensektor keine Differenzierungen zwischen Mitgliedern und Kunden vorgenommen werden. Aufgrund dieser Gewichtung der Beiträge - die Akzentsetzung in der Geschäftspolitik bewertet die Mittelverwendung höher - und der Vorteilsverteilung über Leistungsbeziehungen sind die Fördermöglichkeiten und -leistungen auf dem Kreditsektor umfangreicher.

Doch kann eine Wertung der einzelnen konkreten Leistung bzw. Förderleistung hier nicht über die formulierten Anforderungen hinausgehen; und selbst diese Wertung am theoretischen Maßstab soll nur die Beurteilung von Fördermöglichkeiten erleichtern. Die Einschätzung der einzelnen Leistung oder der Leistungskombination einer Bank bleibt, ebenso wie die getrof-

fene Verteilungsregelung und ihre Ergebnisse, den Mitgliedern der Kreditgenossenschaft überlassen. Zu diesem Zweck ist das beschriebene Informations- und Kontrollkonzept entwickelt worden. Die Mitglieder sollen durch ihre verstärkte Beteiligung an den politischen Prozessen letztlich fundierte Informationsmöglichkeiten erhalten, um so die bestehenden Kontroll- und Einflußmechanismen effektiv handhaben zu können und die Ausrichtung der Geschäftspolitik auf ihre Interessen hin zu sichern.

Als Fazit der Befragung von Genossenschaftsbanken (bzw. deren Vorständen) und unter Einbeziehung der theoretischen Anforderungen kann die Existenz von Fördermöglichkeiten der Kreditgenossenschaften konstatiert werden. Auch unter den aktuellen Umweltbedingungen können den Mitgliedern der Genossenschaftsbanken noch besondere Vorteile geboten werden. Aber auch wenn eine genossenschaftsspezifische Förderung prinzipiell möglich ist, kann ihre Realisierung nicht ohne weiteres gewährleistet werden.

Da, wie in der Arbeit abgeleitet, eine intensive Mitgliederorientierung die Voraussetzung für das Angebot von spezifischen Vorteilen ist, wird die Realisierung von Fördermöglichkeiten durch die Entwicklungstendenz der genossenschaftlichen Bankengruppe erschwert. Die Größenentwicklung und die zunehmenden Filialisierungserscheinungen lassen den Mitgliederbezug aller Genossenschaftsbanken - und damit mögliche Förderleistungen - zweifelhaft erscheinen. Die betreffenden Banken geraten in die Gefahr, sich von der Mitgliedergruppe zu lösen und in der Folge genossenschaftsspezifische Fördermöglichkeiten zu verlieren, so daß in diesen Fällen nicht mehr von einem Bestehen der genossenschaftlichen Merkmale ausgegangen werden kann. Hier ist dann ein Wechsel der Rechtsform angebracht. Der faktischen Existenzform einer Kapitalgesellschaft sollte dann auch das Rechtskleid der Unternehmung entsprechen, wenn die Unternehmung nicht mehr den Anfor-

derungen der genossenschaftlichen Organisationsform gerecht wird.

Die Konsequenz dieser Aussage besteht in der Forderung nach einer stärkeren Mitgliederorientierung der Genossenschaftsbanken, die sich in der Arbeit nicht nur durch die Notwendigkeit zur genossenschaftsspezifischen Mitgliederförderung begründen läßt, sondern die sich auf das, vom Standpunkt des methodologischen Individualismus her entwickelte, theoretische Konzept und seine Implikationen stützen kann.

Nur wenn es den Genossenschaftsbanken gelingt, ihre Handlungsweise den Mitgliedern transparent - durch Integration in den Operationalisierungsprozeß und fundierte Informationen - und damit kontrollierbar zu machen, können sie die vorhandenen Fördermöglichkeiten ausschöpfen und realisieren. Denn unter Förderung wird hier die Unterstützung bei der Verfolgung der individuellen Interessen verstanden und wenn es weiter abgelehnt wird, diese Interessen von außen vorzugeben oder unkontrolliert interpretieren zu lassen, ist eine "Rechtfertigung" der Handlungsweise der einzelnen Genossenschaftsbank und ihres Vorstandes gegenüber den Mitgliedern notwendig. Auf diese Weise ist den Mitgliedern die Beurteilung und Beeinflussung der Geschäfts- und Förderpolitik ihrer Bank möglich. Von Außenstehenden kann zwar die Reaktion der Mitglieder erfaßt und beurteilt werden; die Entscheidung über die Bewertung von Förderleistungen steht nur ihnen selbst zu.

In diesem Zusammenhang sollte die Arbeit einerseits die generellen Fördermöglichkeiten der Kreditgenossenschaften untersuchen und andererseits deren Realisierungschancen erörtern. Die Arbeit kann nicht die Wirksamkeit von Förderleistungen erfassen, sie stellt jedoch ein Konzept vor, das die Mitglieder bei ihrer Urteilsfindung und der Ausübung ihrer Kontrollrechte unterstützt, denn nur die Mitglieder können beurteilen, in welchem Umfang die konkreten Leistungen der Bank ihren Interessen entsprechen und somit als Förderleistungen anzusehen sind.

LITERATURVERZEICHNIS

- Baetge, Jörg, Art.: Systemtheorie, in: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 7, Wiesbaden 1977, S. 510 ff.
- Bakonyi, Emmerich, Zur Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages - Ein Beitrag zur Erfassung der Präferenzstrukturen und Messung des Zufriedenheitsgrades von Individuen und Gruppen -, ZfgG, Bd. 30 (1980), S. 316 ff.
- Bank-Lexikon, 8. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1978, Sp. 1748 ff.
- Barnard, Chester J., Die Führung großer Organisationen, Essen 1970
- Bartling, Hartwig, Wirtschaftliche Macht unter wettbewerbspolitischen Aspekt, Schriftenreihe zur Industrie- und Entwicklungspolitik, hrsgg. v. F. Voigt, Bd. 8, Berlin 1971
- Baumgartl, Gerhard, Die Funktion des Förderungsauftrages in § 1 Genossenschaftsgesetz, Veröffentlichungen des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nr. 15, Nürnberg 1979
- Bericht der Studienkommission "Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft", Schriftenreihe des Bundesministeriums der Finanzen, Heft 28, Frankfurt/Main 1980
- Blomeyer, Wolfgang, Der gesetzliche Förderungsauftrag der Genossenschaften im Wandel, ZfgG Bd. 30 (1980), S. 22 ff.
- Blümle, Ernst B., Bemerkungen zur genossenschaftlichen Verbandsprüfung, ZfgG Bd. 30 (1980), S. 39 ff.
- Blümle, Ernst B., Probleme der Effizienzmessung in Genossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, B. Vorträge Bd. 5, Tübingen 1976
- Blümle, Ernst B., Roggo, J., Neuere Führungs- und Kontrollmethoden in Genossenschaften, Vortrag im Seminar für Führungskräfte von Genossenschaften vom 13.-15. Oktober 1980 in Wildhaus/Schweiz
- Boettcher, Erik, Die Genossenschaften. Begriff und Arten, Funktionen und Recht sowie wirtschaftspolitische Bedeutung, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge Nr. 60, Münster 1981

- Boettcher, Erik, Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, C. Berichte Bd. 1, Tübingen 1980
- - Die Problematik der Operationalisierung des Förderungsauftrages in Genossenschaften: Förderplan und Förderbericht, ZfgG Bd. 29 (1979), S. 198 ff.
 - - Die Spannungen zwischen Produktivität und Effektivität in Genossenschaften hochentwickelter Marktwirtschaften, in: Genossenschaften im Systemvergleich, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, C. Berichte Bd. 5, Tübingen 1976
 - - Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, A. Studien Bd. 10, Tübingen 1974
- Bracht, Margret, Förderung und Hemmung des Wettbewerbs durch Kooperation, Frankfurt/Main 1979
- Brentano, Dorothe v., Grundsätzliche Aspekte der Entstehung von Genossenschaften, Schriften zum Genossenschaftswesen und zur öffentlichen Wirtschaft, Hrsg.: W.W. Engelhardt, Th. Thiemeyer, Bd. 1, Berlin 1980
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (Hrsg.), Zahlen '79, Bonn 1980
- Cox, Helmut, Analyse und Theorie der einzelwirtschaftlichen Strukturen als Gegenstand der Unternehmensmorphologie, Arch.f.ö.u.fr.U., Bd. 8 (1966/67), S. 289 ff.
- Crüger, Hans, Der heutige Stand des deutschen Genossenschaftswesens, Berlin 1898
- - Die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften in den einzelnen Ländern, Jena 1892
- Dahl, Robert A., Vorstufen zur Demokratie-Theorie, Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Hrsg.: E.Boettcher, Bd. 16, Tübingen 1976
- Derfuß, Joachim, Erfolgsermittlung bei gewerblichen und ländlichen Genossenschaften, Diss. Köln 1973
- Deutsche Bundesbank (Hrsg.), Deutsches Geld- und Bankwesen in Zahlen 1876-1975, Frankfurt/Main 1976
- Deutsche Genossenschaftskasse (Hrsg.), Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1970, o.O., o.J.
- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (Hrsg.), Zahlen und Fakten der gewerblichen und ländlichen Genossenschaftsorganisation, DGRV-Schriftenreihe Heft 7, Wiesbaden 1978

Deutscher Raiffeisenverband e.V., Jahrbuch 1970, o.O., 1971

DG-Bank Deutsche Genossenschaftsbank (Hrsg.), Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland 1979, Statistischer Teil, o.O., o.J.

Die Ertragslage der Kreditinstitute im Jahre 1979 (o.V.), in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 32. Jg. Nr. 8, August 1980 (Frankfurt/Main 1980)

Die Geschäftsentwicklung der Bankengruppen 1960-1970 (o.V.), in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 23. Jg. Nr. 4, April 1971 (Frankfurt/Main 1971), S. 30 ff.

Dierkes, Meinolf, Zielbezogene Sozialbilanz in Genossenschaften - erläutert am Beispiel des Migros-Genossenschaftsbundes, in: Erwartungen der Genossenschaftspraxis an die Wissenschaft, Tagungsbericht der IX. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 1978 in Freiburg/Schweiz, Sonderheft ZfgG, Göttingen 1979, S. 263 ff.

Die Stellung der einzelnen Institutsgruppen im deutschen Bankensystem (o.V.), in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 13. Jg. Nr. 3, März 1961 (Frankfurt/Main 1961), S. 28 ff.

Dolff, Peter, Die Konditionenpolitik der Kreditinstitute - eine theoretische und empirische Analyse, in: Bankbetriebliches Lesebuch, hrsgg. von H.D. Deppe, - Ludwig Mülhaupt zum 65. Geburtstag -, Stuttgart 1978

Draheim, Georg, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. Auflage, Göttingen 1955

- - Genossenschaftliche Zusammenschlüsse, in: Zur Reform des Genossenschaftsrechts, Band 1, Bonn 1956

Dube, Jürgen, Zur Frage der Ziele und Zielsetzung bei Genossenschaften, Arch.f.ö.u.fr.U., Bd. 9 (1968-72), S. 97 ff.

Dülfer, Eberhard, Bewertungs- und Meßprobleme bei der Evaluierung von Genossenschaften in Entwicklungsländern, in: Zur Krise der Genossenschaften in der Entwicklungspolitik, Hrsg.: E. Dülfer, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Reihe B Bd. 10, Göttingen 1975

- - Die Evaluierung von Genossenschaften, ZfgG Bd. 27 (1977), S. 316 ff.

- - Leitfaden für die Evaluierung kooperativer Organisationen in Entwicklungsländern, Organisation und Kooperation in Entwicklungsländern, Bd. 17, Göttingen 1979

- Dülfer, Eberhard, Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart, Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Wiener Studien des Forschungs-Instituts für Genossenschaftswesen, NF. Bd. 1, Göttingen 1966
- - Typencharakter und Größenentwicklung der gewerblichen Kreditgenossenschaften (in Westdeutschland), Veröffentlichungen des Instituts für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg an der Lahn, Marburg/Lahn 1957
 - - Welche Relevanz hat der "Förderauftrag" für die Pflichtprüfung der eingetragenen Genossenschaft?, ZfgG Bd. 30 (1980), S. 47 ff.
 - - Zielsysteme, Entscheidungsprozeß und Organisationsstruktur im kooperativen Betriebsverbund. Eine Anwendung kybernetischer Betrachtungsweise, in: Genossenschaften und Genossenschaftsforschung - Festschrift zum 65. Geburtstag von G. Draheim, Hrsg.: G. Weiser, Göttingen 1968.
- Duymaz, Ismael, Die Dualismusproblematik in Entwicklungsländern, Forschungsberichte aus dem Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Studien über Entwicklungsländer, Hrsg.: E. Boettcher, Bd. 2, Münster 1978
- Eickhof, Norbert, Kooperation, Konzentration und funktionsfähiger Wettbewerb, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, B. Vorträge Bd. 3, Tübingen 1975
- Engelhardt, Werner W., Die Stellung der Genossenschaften im Angleichungsprozeß gesellschaftswissenschaftlicher und einzelwirtschaftlicher Strukturen, Arch. f.ö.u.fr.U., Bd. 8 (1966/67), S. 70 ff.
- - Entscheidungslogische und empirische Kooperationsanalyse, WiSt, Heft 3 (1978), S. 104 ff.
 - - Art.: Genossenschaftstheorie, in: Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Hrsg.: E. Mändle, H.-W. Winter, Wiesbaden 1980, Sp. 835 ff.
 - - Geschichte und Grundlagen mittelständischer Genossenschaften als Ansatzpunkte theoretischer Kooperationsanalysen, ZfgG, Bd. 26 (1976), S. 285 ff.
 - - Sind Genossenschaften gemeinwirtschaftliche Unternehmen?, Schriftenreihe Gemeinwirtschaft Nr. 29, Köln/Frankfurt am Main 1978
 - - Zur Frage der Gemeinwirtschaftlichkeit von Genossenschaften, ZfgG, Bd. 29 (1979), S. 13 ff.

- Erben, Edgar, Genossenschaftsbanken im Wettbewerb: Die Mitgliedschaft als ein Weg zur Differenzierung, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 33. Jg. (1970), S. 484 f
- Eschenburg, Rolf, Der ökonomische Ansatz zu einer Theorie der Verfassung, Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Hrsg.: E. Boettcher, Bd. 21, Tübingen 1977
- - Die Legitimation von Ordnungen, in: Die Zähmung des Leviathan, Neuere Wege der Ordnungspolitik, Hrsg.: W. Dettling, Baden-Baden 1980
- - Kooperation und Organisation der obersten Willensbildung, in: Führungsprobleme in Genossenschaften, Hrsg.: E. Boettcher, Tübingen 1977
- - Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, A. Studien Bd. 1, Tübingen 1971
- - Vertragstheoretisches Denken in der Ökonomie, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, hrsgg. von H.D. Ortlieb, B. Molitor, W. Krone, 23. Jahr, Tübingen 1978
- Faltlhauser, Kurt, Sozial-Bilanzen. Theorie und Praxis in der Bundesrepublik Deutschland, Sonderdruck aus: Personalführung, Heft 12 (1976) und Heft 2 (1977)
- Faust, Helmut, Geschichte der Genossenschaftsbewegung, 3. überarbeitete und stark erweiterte Auflage, Frankfurt/M. 1977
- Fleischmann, Gerd, Genossenschaften und Wettbewerb, ZfgG, Bd. 22 (1972), S. 159 ff.
- Flohr, Heiner, Probleme der Ermittlung volkswirtschaftlicher Erfolge, Monographien zur Politik, Hrsg.: Forschungsinstitut für Sozialpolitik der Universität zu Köln, Heft 7, Göttingen 1964
- Förderung erfordert genauere Maßstäbe (o.V.), in: Raiffeisenzeitung, Wochenzeitung des österreichischen Raiffeisenverbandes, Nr. 20 und Nr. 21, Wien 1980
- Friedrichs, Jürgen, Methoden empirischer Sozialforschung, Hamburg 1973
- Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften vom 1. Mai 1889 in der zuletzt geänderten Fassung vom 9. Oktober 1973, BGBI. I S. 1451
- Goetzke, Wolfgang, Probleme der Erfolgsermittlung bei Förderungsgenossenschaften, Arch.f.ö.u.fr.U., Bd. 10 (1975), S. 354 ff.

- Griesel, Harald, Funktionsweise und charakteristische Merkmale des Bankenwettbewerbs als Gegenstand wissenschaftlicher Bankbetriebslehre, in: Bankbetriebliches Lesebuch, hrsgg. von H.D. Deppe, - Ludwig Mülhaupt zum 65. Geburtstag -, Stuttgart 1978
- Grossekettler, Heinz, Der Fall "Deutsche SB-Kauf kontra adidas". Volkswirtschaftliche Analyse einer Lieferverweigerung, Wettbewerb in Recht und Praxis (1978), S. 619 ff
- Grundsätze über das Eigenkapital und die Liquidität der Kreditinstitute vom 20. Januar 1969, Gesetz über das Kreditwesen, Sonderdrucke der Deutschen Bundesbank Nr. 2, 6. Auflage, o.O., 1980, S. 86 ff.
- Hahn, Oswald, Die Führung des Bankbetriebes, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1977
- - Die Unternehmensphilosophie einer Genossenschaftsbank, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, B. Vorträge Bd. 11, Tübingen 1980
- Handbuch der Kreditgenossenschaften, Jahrgang 1928/29, Berlin und Leipzig 1929
- Hartfiel, G. (Hrsg.), Art.: Kontrolle, in: Wörterbuch der Soziologie, 2. Aufl., Stuttgart 1976
- Heinen, Edmund, Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- Henzler, Reinhold, Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: E. Gutenberg, 48. Lieferung, Reihe A, Beitrag Nr. 41, Wiesbaden 1962
- Hettlage, Robert, Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion, Frankfurt/M. New York 1979
- Heumann, Dieter W., Sozialbilanzen - mehr als ein Schlagwort, Genossenschaftsforum, Heft 1 (1980), S. 17 ff.
- Heuß, Ernst, Die Wettbewerbs- und Wachstumsproblematik des Oligopols, in: Grundlagen der Wettbewerbspolitik, hrsgg. von H.K. Schneider, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge Bd. 48, Berlin 1968
- Hirschman, Albert O., Abwanderung und Widerspruch, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, A. Studien Bd. 8, Tübingen 1974
- Homann, Karl, Die Interdependenz von Zielen und Mitteln, Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Hrsg.: E. Boettcher, Bd. 27, Tübingen 1980

- Hoppmann, Erich, Die Abgrenzung des relevanten Marktes im Rahmen der Mißbrauchsaufsicht über marktbeherrschende Unternehmen, Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspolitik, hrsgg. von E.J. Mestmäcker, Baden-Baden 1974
- - Zum Problem einer wirtschaftspolitisch praktikablen Definition des Wettbewerbs, in: Grundlagen der Wettbewerbspolitik, hrsgg. v. H.K. Schneider, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge Bd. 48, Berlin 1968
- Hutchinson, Terence W., Theoretische Ökonomie als Sprachsystem, in: Theorie und Realität, Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, Hrsg.: E. Boettcher, Bd. 2, 2. veränderte Auflage, Tübingen 1972
- Jäger, Wilhelm, Die Legitimität von Führungsentscheidungen in Genossenschaften als Rechts- und Organisationsproblem, Vorträge und Aufsätze aus dem Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, NF 2, Münster 1979
- - Wettbewerbsfähigkeit der Wohnungsbaugenossenschaften - Erfordernisse und Grenzen, in: Jäger/Großfeld, Wohnungsbaugenossenschaften im Wettbewerb, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, B. Vorträge Bd. 14, Tübingen 1981
- Jahrbuch des Allgemeinen Verbandes der auf Selbsthilfe beruhenden deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften für 1900, 4. Jg., Berlin 1901
- Jahrbücher des Deutschen Genossenschaftsverbandes
für 1919, 61. Folge, Berlin und Leipzig 1921,
für 1920, 62. Folge, Berlin und Leipzig 1922,
für 1930, 70. Folge, Berlin 1931,
für 1937, 77. Folge, Berlin 1938,
für 1950, 80. Folge, Wiesbaden 1951,
für 1960, 90. Folge, Bonn 1961,
für 1970, 100. Folge, Bonn 1971.
- Jahrbücher des Reichsverbandes der deutschen landwirtschaftlichen Genossenschaften - Raiffeisen
für 1930, 1. Jg., Berlin 1930,
für 1932, 3. Jg., Berlin 1932,
für 1937, 8. Jg., Berlin 1938.
- Jahn, Otmar, Wesen, Inhalt und Bedeutung des genossenschaftlichen Förderungsprinzips, Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg Nr. 7, Erlangen 1969
- Kantzenbach, Erhard, Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, 2., durchgesehene Auflage, Wirtschaftspolitische Studien aus dem Institut für Europäische Wirtschaftspolitik der Universität Hamburg, hrsgg. von L. Künzinger, Heft 1, Göttingen 1967

- Kirsch, Guy, Ökonomische Theorie der Politik, Tübingen 1974
- Krüger, Wilfried, Macht in der Unternehmung, Stuttgart 1976
- Lampert, Heinz, Zur Zielfunktion von Genossenschaften in der wachsenden Wirtschaft, ZfgG Bd. 22 (1972), S. 341 ff.
- Lang/Weidmüller, Genossenschaftsgesetz, Kommentar, 30. Auflage, Berlin New York 1974
- Licht, Wolfgang, Die Beteiligungsfinanzierung der Kreditgenossenschaften, Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg 16, Nürnberg 1980
- Luhmann, Niklas, Vertrauen, 2. erweiterte Auflage, Stuttgart 1973
- Luther, Martin, Die genossenschaftliche Aktiengesellschaft, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, C. Berichte Bd. 6, Tübingen 1978
- March, James G., Simon. Herbert A., Organisation und Individuum - Menschliches Verhalten in Organisationen, Führung-Strategie-Organisation, Schriftenreihe des interdisziplinären Instituts für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien, Hrsg.: M. Hofmann, Serie 3, Bd. 3, Wiesbaden 1976
- Maslow, Abraham H., Motivation and Personality, New York Evanston London 1954
- Mayntz, Renate, Holm, Kurt, Hübner, Peter, Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, Köln und Opladen 1969
- Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 32. Jg. Nr. 12, Dezember 1980 (Frankfurt/Main 1981)
- Monopolkommission Hauptgutachten I 1973/1975, Mehr Wettbewerb ist möglich, Baden-Baden 1976
- Mülhaupt, Ludwig, Einführung in die BWL der Banken, 3. überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1980
- Mülhaupt, Ludwig, Dolff, Peter, Die Zielplanung in Genossenschaftsbanken, Kredit und Kapital, 8. Jg. (1975), S. 496 ff.
- Müller, Klaus, Kommentar zum Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften I. Bd. (§ 1-§42), Bielefeld 1976
- Naschold, Frieder, Organisation und Demokratie, Stuttgart 1969

- Neuere Geschäftsentwicklung der Bankengruppen (o.V.),
in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 30.Jg.
Nr. 8, August 1978 (Frankfurt/Main 1978), S. 11 ff.
- Neumann, Renate, Rechtliche Möglichkeiten der Mitglieder
zur Teilnahme an der Willensbildung in der einge-
tragenen Genossenschaft, Tübingen, erscheint dem-
nächst
- Niessler, Eva, Arbeitnehmer-Mitbestimmung und Mitglieder-
Förderung in Genossenschaften, Marburger Schriften
zum Genossenschaftswesen, Reihe A Bd. 48, Göttingen 1978
- Ohm, Hans, Die Genossenschaften und ihre Preispolitik,
Quellen und Studien des Instituts für Genossenschafts-
wesen an der Universität Münster, Hrsg.: H.J. Sera-
phim, Bd. 8, Karlsruhe 1955
- Pauli, Hans, Der Geschäftsbericht der Genossenschaft, Genos-
senschaftsforum, Heft 4 (1980), S. 24 ff.
- - Die Feststellung der Ordnungsmäßigkeit der Ge-
schäftsführung als Problem der materiellen Genossen-
schaftsprüfung, in: Funktionen der Genossenschafts-
verbände in der Bundesrepublik Deutschland, DGRV-
Schriftenreihe Heft 13, Wiesbaden 1980, S. 13 ff.
- Paulick, Heinz, Die eingetragene Genossenschaft als Bei-
spiel gesetzlicher Typenbeschränkung, Tübingen 1954
- Popper, Karl R., Das Elend des Historizismus, 2. Auflage,
Tübingen 1969
- Raiffeisen, Friedrich Wilhelm, Die Darlehnskassen-Vereine
in Verbindung mit Consum-, Verkaufs-, Winzer-, Mol-
kerei-, Viehversicherungs- etc. Genossenschaften
als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Be-
völkerung, 4. theilweise umgearbeitete und verbes-
serte Auflage, Heddesdorf-Neuwied 1883
- Randolph, Rainer, Pragmatische Theorie der Indikatoren,
Innovative Unternehmensführung, Hrsg.: W. Pfeiffer,
Bd. 5, Göttingen 1979
- Richter, Dieter, Versuche zur Operationalisierung des ge-
nossenschaftlichen Förderungsauftrages, ZfgG Bd. 27
(1977), S. 223 ff.
- Röhm, Helmut, Schirra, Gerd, Struktur und Organisations-
probleme des genossenschaftlichen Bankenverbundes,
Schriften der Universität Hohenheim, Hrsg.: E.
Böckenhoff, Reihe Agrarökonomie Heft 85, Stuttgart
1976
- Röper, Burkhardt, Theorie und Praxis der gemeinwirtschaft-
lichen Konzeption, Kommission für wirtschaftlichen
und sozialen Wandel, Bd. 128, Göttingen 1976

- Rohlfing, Walter, Ziranka, Josef, Die Kontrolle der Förderleistung der genossenschaftlichen Geschäftsführung durch die Prüfung, ZfgG Bd. 22 (1972), S. 194 ff.
- Schaeffer, Klaus, Förderungsauftrag und Geschäftsbericht, Genossenschaftsforum, Heft 5 (1980), S. 18 f
- Scheer, Margot, Auswirkungen der Novelle des Genossenschaftsgesetzes auf Wohnungsbaugenossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, C. Berichte Bd. 11, Tübingen 1981
- Schulze-Delitzsch, Hermann, Das Deutsche Assoziationswesen, Rede auf dem Volkswirtschaftlichen Kongressse zu Gotha, 22. September 1858, in: Hermann Schulze-Delitzsch's Schriften und Reden, hrsgg.v. F. Thorwart, Berlin 1909, S. 270 ff.
- - Die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Deutschland, Auszug aus dem Organ des Allgemeinen Verbandes deutscher Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften: Blätter für Genossenschaftswesen, Berlin 1870
 - - Die Raiffeisenschen Darlehnskassen in der Rheinprovinz und die Grundkreditfrage für den ländlichen Kleinbesitz, in: Hermann Schulze-Delitzsch's Schriften und Reden, hrsgg.von F. Thorwart, Bd. 1, Berlin 1909, S. 697 ff.
 - - Vorschußvereine als Volksbanken. 1855, in: Hermann Schulze Delitzsch's Schriften und Reden, hrsgg.v. F. Thorwart, Bd. 1, Berlin 1909, S. 112 ff.
- Schumpeter, Joseph A., Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 3. Auflage, München 1972
- Schwarz, Peter, Morphologie von Kooperationen und Verbänden, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, A. Studien Bd. 15, Tübingen 1979
- Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank, Reihe 1 Bankenstatistik nach Bankengruppen, Dezember 1980 Nr. 12, (Frankfurt/Main 1981)
- Thiemeyer, Theo, Art.: Gemeinwirtschaft, in: Handwörterbuch der Volkswirtschaft, Wiesbaden 1978, Spalte 416 ff.
- Vanberg, Victor, Das Unternehmen als Sozialverband, Beitrag zum Symposium "Neue Politische Ökonomie als Vergleich von Ordnungen", 22. und 23. September 1980 in Altenberge, Münster 1980
- Viehoff, Felix, Möglichkeiten der Zielkonkretisierung des gesetzlichen Förderungsauftrages bei Kreditgenossenschaften, in: Erwartungen der Genossenschaftspraxis an die Wissenschaft, Tagungsbericht der IX. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 1978 in Freiburg/Schweiz, Sonderheft ZfgG, Göttingen 1979

- Viehoff, Felix, Zur mittelstandsbezogenen Bankpolitik des Verbundes der Genossenschaftsbanken, Teil I, Zum Begriff und zur wirtschaftlichen Bedeutung des Mittelstandes, Veröffentlichungen der DG-Bank Deutsche Genossenschaftsbank, Bd. 11, Frankfurt/Main 1978
- Vierheller, Rainer, Manager-Dominanz und Mitglieder-motivation in Genossenschaften, ZfgG, Bd. 27 (1977), S. 199 ff.
- Villegas Velasquez, Rogelio, Die Funktionsfähigkeit von Produktivgenossenschaften, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, A. Studien Bd. 11, Tübingen 1975
- Wacker, Wilhelm H., Betriebswirtschaftliche Informationstheorie - Grundlagen des Informationssystems -, Wirtschaftswissenschaften, Bd. 5, Opladen 1971
- Wagner, Helmut, Genossenschaftliche Förderung: Lebendiges Prinzip oder Relikt?, ZfgG, Bd. 30 (1980), S. 295 ff.
- - Organisation, in: Führungsprobleme in Genossenschaften, Hrsg.: E. Boettcher, Tübingen 1977
- - Zielbildung und Entscheidungsprozeß bei multipolarer Struktur der betrieblichen Willensbildung, in: Theorie und Praxis der Kooperation, Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg.: E. Boettcher, A. Studien Bd. 3, Tübingen 1972
- Weber, Wilhelm, Schediwy, Robert, Zum Problem der Effizienzkriterien für die Genossenschaftsprüfung, ZfgG, Bd. 30 (1980), S. 107 ff.
- Weisser, Gerhard, Die Genossenschaften - freigesellschaftliche Unternehmen im Dienste öffentlicher Aufgaben, Arch.f.ö.u.fr.U., Bd. 10 (1970), S. 149 ff.
- - Unternehmensmorphologie - nur Randgebiet?, Bemerkungen zur Erkenntniskritik und Methodologie, Arch.f.ö.u.fr.U., Bd. 8 (1966/67), S. 1 ff.
- Westermann, Harry, Die Bedeutung des Förderungszwecks für die rechtliche Ausgestaltung der Genossenschaft, ZgGenW, Bd. 13 (1963), S. 273 ff.
- Wülker, Hans-Detlef, Sozialbilanz und genossenschaftlicher Förderungsauftrag, Genossenschaftsforum, Heft 9 (1980), S. 18 f und Heft 10 (1980) S. 11 f.

Lebenslauf

Rüdiger Ehlermann

geboren am 27. Juli 1954 in Walsrode

als Sohn von

Lieselotte und Rudolf Ehlermann (Werkstattmeister)
Deutscher

Schulbesuch :

1961 bis 1965	Volksschule III in Walsrode
1965 bis 1970	Realschule in Walsrode
1970 bis 1972	Handelslehranstalt III Fachoberschule für Wirtschaft in Hannover
14.07.1972	Abschluß mit dem Zeugnis der Fachhochschulreife

Studium :

1972 bis 1975	Studium der Betriebswirtschaftslehre - 6 Semester - an der Fachhochschule Wilhelmshaven Fachbereich Wirtschaft
04.07.1975	Abschluß als Betriebswirt(grad.)
1975 bis 1979	Studium der Volkswirtschaftslehre - 7 Semester - an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
12.04.1979	Abschluß als Diplom-Volkswirt

Münster, im Juli 1981

Rüdiger Ehlermann

